

رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم

التدقيق الإجتماعي كأداة تقييم الموارد البشرية  
على مستوى مؤسسة لصناعية خاصة  
دراسة ميدانية بالشركة الإسبانوجزائرية للتغذية "هال" المؤسسة الخاصة  
ذات المسؤولية المحدودة المنطقة الصناعية حاسي عامر - وهران-

تحت إشراف الأستاذ:  
عدة بوجلال عبد المالك

من إعداد الطالبة :  
لغواطي شريفة

2013/11/07  
اللجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الدرجة	الصفة	جامعة الانتماء
بن بختي عمر	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة وهران
عدة بوجلال عبد المالك	أستاذ محاضر - أ -	مقررا	جامعة وهران
منصر محند أمقران	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا	جامعة وهران
بن يزة عبد الرحمان	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا	جامعة وهران

السنة الجامعية 2013/2012

## الفهرس

الشكر

الإهداء

01ص.....	مقدمة عامة
04ص.....	الإشكالية
04ص.....	الفرضيات
05ص.....	أسباب ودوافع إختيار الموضوع
05ص.....	أهداف البحث
06ص.....	ميدان البحث
06ص.....	مراحل البحث
06ص.....	المنهج المعتمد
09ص.....	عينة البحث

### **الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتدقيق**

#### **الإجتماعي**

#### **المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**

11ص.....	1- الخلفية التاريخية لمفهوم إدارة الموارد البشرية
13ص.....	2- مفهوم إدارة الموارد البشرية
15ص.....	3- الإهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
16 ص.....	4- مفهوم التسيير في إدارة الموارد البشرية
17ص.....	5- الإدارة المسيرة ومهامها
19 ص.....	6- مهام وأدوار المسير حسب HENRY MINTZBERG

- 7- سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ..... ص 20
- 8- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ..... ص 21
- 9- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ..... ص 24
- 10- القطاع الخاص في الجزائر ..... ص 25
- 11- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ..... ص 27

### المبحث الثاني: التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية

- I. ظهور التدقيق الاجتماعي ..... ص 32
- II. مفهوم التدقيق الاجتماعي ..... ص 35
- III. مقومات المدقق أو الخبير الاجتماعي ..... ص 38
- IV. أهداف التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ..... ص 39
- ✓ الأدوات المنهجية لتطبيق التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية ..... ص 41
- V. مبادئ وأسس التدقيق الاجتماعي ..... ص 44
- VI. خصوصيات التدقيق الاجتماعي ..... ص 45

### الفصل الثاني: التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة

#### الإسبانوجزائرية للتغذية

- ❖ تعريف المؤسسة الإسبانوجزائرية للتغذية ..... ص 50
- ❖ مراحل تطبيق التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية :
- I. المرحلة التمهيدية ..... ص 51
- II. التقييم الكمي للموارد البشرية والمادية بالمؤسسة ..... ص 56

III . التقييم الكيفي للكفاءات .....ص74

IV . تحليل مؤشرات النجاعة والمناخ الاجتماعي .....ص81

V . دراسة سياسة الموظفين داخل المؤسسة .....ص85

VI . المرحلة النهائية عرض النتائج وتقديم التوصيات .....ص96

✓ التقرير النهائي لتدقيق الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإسبانية .....ص97

الخاتمة .....ص106

قائمة المراجع

الوثائق المرفقة

الملاحق

## فهرس الجداول

- الجدول رقم 01 : العينة المدروسة الأولى.....ص14
- الجدول رقم 02 : العينة المدروسة الثانية.....ص27
- الجدول رقم 03: التعداد العام للموظفين..... ص 58
- الجدول رقم 04 : خصائص العمالة الكلية بالمؤسسة.....ص61
- الجدول رقم 05: مؤشر السن والأقدمية في مصلحة الإنتاج.....ص62
- الجدول رقم 06 : مؤشر السن والأقدمية في الإدارة والوسائل العامة.....ص64
- الجدول رقم 07: مؤشر السن والأقدمية في مصلحة التجارة والتسويق.....ص65
- الجدول رقم 08: مؤشر السن والأقدمية في مصلحة الفرع التقني .....ص66
- الجدول رقم 09 : تطور القوة العاملة بالمؤسسة خلال ثلاثة سنوات الأخيرة.....ص71
- الجدول رقم 10 : المستوى الدراسي حسب السن للعمالة بالمؤسسة.....ص75
- الجدول رقم 11 : مستوى معارف المسيرين.....ص79
- الجدول رقم 12: الصراعات بين العمال:.....ص83
- الجدول رقم 13 : الصراعات مع المسؤول المباشر.....ص84
- الجدول رقم 14: تعداد العمال الموظفين خلال ثلاث سنوات الأخيرة.....ص87
- الجدول رقم 15: سياسة التكوين .....ص89
- الجدول رقم 16 : سياسة الترقية.....ص90
- الجدول رقم 17 : مدى فهم اللغة الإسبانية.....ص91
- الجدول رقم 18 : مدى إدراك العاملين لمفهوم الموارد البشرية.....ص94
- الجدول رقم 19: مدى إدراك العاملين لمفهوم التدقيق الاجتماعي L'AUDIT SOCIAL.....ص 95

# الشكر

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث من قريب ومن بعيد

إلى كل أساتذة معهد علم الاجتماع وخاصة

الأستاذين:

أ. عدة بوجلال عبد المالك

أ. مولاي لحاج مراد

# الإهداء

إلى العائلة الكريمة وبصفة خاصة الوالدين الكريمين الأم  
الفاضلة والأب الفاضل

إلى كل طلبة علم الإجتماع وخاصة :

الزملاء من دفعة ماجستير المدينة والمؤسسة الصناعية في الجزائر

2010/2009

# المقدمة العامة



إن المؤسسة الإقتصادية هي أساس النشاط الإقتصادي في كل المجتمعات ، فهي المحرك الرئيسي لعملية التنمية والقاعدة التي تنطلق منها العملية الإنتاجية الصناعية .  
وقياسا بما وصل إليه العالم اليوم من تطور تكنولوجي وتقنية رقمية عالية ، فالمؤسسة مطالبة بمسايرة هذا التطور ومواكبة التحولات الكبرى في مجال الصناعة من أجل البروز وتحقيق النجاح.

لذلك عليها أن تطور إستراتيجياتها وخططها ووسائل وتقنيات الإنتاج ، إضافة إلى تنمية وتكوين طاقمها البشري ليصبح مؤهلا للتعامل بنجاح مع الوسائل المادية والتجهيزات وبالتالي إستخدامها أحسن إستخدام وتطبيق الخطط المسطرة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة بفعالية وكفاءة .

فالعنصر البشري والمتمثل في الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم وتخصصاتهم هم مصدر قوة ونجاح المؤسسة أو ضعفها وفشلها.

ولهذا وجدت وظيفة إدارة الموارد البشرية بكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ، لتهتم بكل ما يخص الطاقم البشري بالمؤسسة.

فهي المعنية بإتخاذ القرارات وقيادة الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق نجاح المؤسسة أو تسبب الخلل والمشاكل التي قد تؤدي إلى فشلها ، حيث غالبا ما يكون ضعف القدرات الإدارية وطرق التسيير ونقص الخبرة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية لسياسات ونظم المؤسسة هو سبب فشلها.

سنتطرق من خلال البحث إلى مدى أهمية هذه الوظيفة والتطورات التي مرت بها بداية بكونها وظيفة تقتصر على القيام بحفظ البيانات وملفات العمال وضبط أوقات الحضور والإنصراف، إلى أن أصبحت تعتبر اليوم من أهم الوظائف الإدارية بالمؤسسة تهتم بالتخطيط وسياسة توظيف وإنتقاء العمال وكذلك عمليات التدريب والتكوين ، إضافة إلى تقييم الأداء وسياسة الترقية وسياسة الإتصال والإشهار .

ومن مهامها أيضا توفير الجو المناسب للعمل وتوفير الأمن والحماية للعمال أثناء ممارسة مهامهم وطب العمل وتهتم بنقابات العمال والنظر في نزاعات العمل والإضرابات العمالية. كلها نقاط أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة تولي لها القدر الكافي من الإهتمام .

كما أصبحت تستخدم التكنولوجيات الحديثة أثناء القيام بمهامها حيث إنتقلت من الطرق التقليدية اليدوية والهيكل التنظيمية الجامدة إلى المرونة التقنية والوسائل التكنولوجية الحديثة في كل من العمليات الإنتاجية والتطبيقات الإدارية وسياسات الإتصال داخل المؤسسة .

وهذا التطور على مستوى إدارة الموارد البشرية تزامن طبعاً مع تطور المؤسسة الإقتصادية ، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال البحث حيث سنرى مختلف التطورات التي مرت بها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في إطار السياسات الإقتصادية الشاملة للبلاد. والتي إعتمدت في بدايتها على الصناعات الثقيلة والقائمة على الصناعة الميكانيكية والتي كانت محور التصنيع في البلاد من خلال القطاع العام ثم فتح المجال أمام القطاع الخاص في ظل إقتصاد السوق مع بقاء القطاع العام .

حيث أن محاولة الجزائر للانضمام إلى المنظمات الإقتصادية العالمية سيفرض عليها تطوير نظم الإنتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة وتطوير إدارة مواردها البشرية للتوافق مع متطلبات السياسة الإقتصادية الدولية، فالمؤسسة الجزائرية اليوم مجبرة على التطوير وتحقيق الفعالية والنجاعة الإقتصادية أمام هذه الهيئات الإقتصادية الدولية التي تطالب المؤسسات بتحقيق شروط الجودة من خلال شهادات "ISO" التي تعتبر تأشيرة عبور للمؤسسة الجزائرية إلى الأسواق العالمية ومنافسة المنتجات الأجنبية .

أيضا من بين أحد أهم هذه التقنيات المعمول بها دوليا هي التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية.

لذا سنسلط الضوء على وظيفة التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية كونها أهم مقومات نجاعة أداء إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإقتصادية الحديثة .

هذه الوسيلة العلمية والعملية التطبيقية التي تقوم بتقييم الأداء وتشخيص الجو العام للمؤسسة بهدف زيادة فعالية سياسة هذه الإدارة وتأكيد نجاعتها على المستوى التطبيقي أو فشلها وعدم كفاءتها .

إن عملية التدقيق الاجتماعى للموارد البشرية هي آلية مهمة يمكن من خلال فتح قنوات تواصل جديدة بين الهيئة المشرفة في المؤسسة والهيئة المنفذة، تنتقل من خلالها الكثير من المعلومات والاقتراحات بوضوح مما يحقق تحسين القدرات والأداء الفعال ويجنب إحتتمالات الخطأ.

وسنرى من خلال الدراسة الميدانية كيف يمكن لهذه الآلية إجراء دراسة كمية للوسائل والتجهيزات التي تضعها المؤسسة في متناول العمال، وإعطاء تقييم كفي عن الأداء الإجتماعي داخل المؤسسة ، ومستوى كفاءاتها .

ومتابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي للقوى العاملة ، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الإتجاهات الصحيحة وتكون سياسة المؤسسة واضحة لهم ، وتمكن المسيرين من السيطرة والتحكم في إدارة الموارد البشرية ، وملاحظة سلوكيات العمال والموظفين وقياس معدلات الإنجاز والمبادرة والمقارنة بالموازاة مع الخطط المعتمدة والمسطرة مسبقا.

وعلاج أسباب القصور والخلل بعد تحديده وتحديد الآثار الناجمة عنه من أجل خلق السبل والحلول المناسبة للتخلص منه وتفاديه مستقبلا ، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لرفع القدرة الإنتاجية وزيادة الفعالية وبالتالي تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية في إطار إقتصاد السوق والمنافسة ، و تحقيق الربح من جهة وإكتساب مكانة مهمة في السوق من جهة أخرى .

الإشكالية:

لهذا فإن إستعمال التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يؤهلها لخوض المنافسة في إطار إقتصاد السوق ، من خلال قياس مدى فعالية مهمة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإقتصادية الخاصة وكيف يتم تطبيق هذه الأداة السوسيولوجية لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وما مدى إدراك المؤسسة لأهمية وفعالية التدقيق الإجتماعي؟.

ومنه نتوقع من خلال الدراسة الميدانية أن يجيب البحث عن الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى:** وعي المؤسسة بمفهوم وأهمية التدقيق الإجتماعي كوسيلة

تطبيقية إستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية يجعلها تتبناه وتقوم بإستغلاله .

**الفرضية الثانية:** نجاح المؤسسة مرهون بمدى فعالية تطبيق التدقيق الإجتماعي

للموارد البشرية .

## أسباب ودوافع إختيار الموضوع :

- الغموض الذي يحيط الموضوع التدقيق الإجتماعي حيث إن الأغلبية لا يدركون معنى التدقيق الإجتماعي أو يخلطون بينه وبين التدقيق المالي المحاسبي.
- موضوع جديد نوعا ما تقل الدراسات التي تناولته.
- أهمية الموضوع في الوقت الراهن نظرا للتطور الحاصل في مجال الإقتصاد وتسيير الموارد البشرية وتطور مكانة المؤسسة الإقتصادية في المجتمع.
- الميول الشخصي للموضوع والفضول العلمي لفهمه والتعمق فيه

## أهداف البحث :

- تسليط الضوء على مفهوم التدقيق الإجتماعي وإبراز تطبيقاته وأهدافه.
- إبراز أهمية التدقيق الإجتماعي كوسيلة للتحكم والمراقبة والتشخيص في مجال الموارد البشرية.

## ميدان البحث :

الإطار المكاني : الشركة الإسبانونجزائرية للتغذية ذات المسؤولية المحدودة، المنطقة الصناعية حاسي عامر ص.ب رقم 261 , وهران .

## الإطار الزمني:

إستغرقت مرحلة البحث الميداني حوالي سنة .

### مراحل البحث :

المرحلة الأولى : القراءات والإطلاع على أدبيات الموضوع ، قصد الإلمام بالموضوع من خلال الكتب والمجلات والأنترنيت والدراسات السابقة مثل مذكرات التخرج.

المرحلة الثانية : الزيارات الإستطلاعية لمجتمع البحث ، ميدان الدراسة ، قصد الملاحظة المباشرة والإحتكاك بمجتمع البحث .

### المنهج المعتمد :

المنهج المعتمد من خلال الدراسة هو المنهج الإحصائي التحليلي : من خلال جمع وتفريغ المعطيات المتعلقة بالموضوع والمحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية ثم تحليلها إحصائياً حسب الإطار العام للموضوع .

### الأدوات المنهجية المعتمدة :

إعتمدنا خلال مرحلة البحث الميداني على تقنيتين منهجيتين:

- المقابلة الموجهة : مع الطاقم الإداري والمتمثل في الأطارات الموجودة داخل المؤسسة من مديرة الإدارة العامة ، مسؤول التمويل واللوجستيك ، المدير التنفيذي ، مدير التجارة والتسويق ودامت هذه المقابلات حوالي نصف ساعة
- الإستمارة : التي وزعناها على كل عينة البحث أي كل من العمال المنفذين ومسؤولي الأفواج وعمال الإدارة و الوسائل العامة بما فيهم الأطارات السامية بالمؤسسة والذين سبق و أن أجرينا معهم مقابلات .

## صعوبات البحث:

ككل بحث علمي وسوسيولوجي هناك صعوبات تواجه الباحث:

- 1- على المستوى النظري : قلة المراجع والكتب التي تناولت الموضوع ، خاصة باللغة العربية.
- 2- على المستوى الميداني : صعوبة تحقيق البحث الميداني نظرا لعدم معرفة مجتمع البحث بالموضوع ، وعدم إعتقاد المؤسسة لنظام التدقيق الإجتماعي .
- 3- صعوبة المقابلات الفردية مع الإطارات نظرا لإنشغالهم حيث قابلنا (04) من مجموع (07).

## عينة البحث :

لقد إعتمدنا نوعين من العينة:

**العينة الأولى:** كل العمال بالمؤسسة ، تم إختيارهم وتوزيعهم حسب الفروع التي ينتمون إليها ، دون مراعاة الجنس .  
**الجدول رقم 01 :** العينة الأولى

العمال		
النسبة	العدد	
%26.07	103	الذكور
%73.92	292	الإناث
%100	395	المجموع

وقد تم توزيعهم كالتالي :

**مصلحة الإنتاج :** (278 عامل)، كل العمال بكل الفروع .

فرع الفرز والطهي: 60 عامل

فرع التنظيف : 60 عامل

فرع السردين :60 عامل

فرع التعبئة : 40عامل

فرع التغليف : 40 عامل

فرع التبريد 18 عامل

**مصلحة الإدارة العامة والموارد البشرية (14 عمال) :**من بينهم 03 سكرتيرات و 03

إطارات مسؤولين (المديرة العامة والمدير التنفيذي ومسؤول التموين واللوجستيك) .

**مصلحة المالية والحسابات (عامل 10) :** محاسب رئيسي، محاسبين ، سكرتيرة .

**قطاع النظافة(20 عامل) :** عاملات وعمال النظافة .



مصلحة الوسائل العامة (35 عمال) : من بينهم 03 عمال من مصلحة الأمن  
19 أعوان أمن وتفتيش، و 03 عمال من مصلحة الصيانة من بينهم ميكانيكيين وحداد و  
10 سائقين.

مصلحة التجارة والتسويق (13 عامل) : من بينهم 02 مساعد تجاري و 02 عون  
تجاري ، سكرتيرة ومسؤول التجارة والتسويق (إطار).

مصلحة العبور : 05 عمال.

الفرع التقني : 20 عامل

العينة الثانية : المسيرين (أصحاب المراكز القيادية بالمؤسسة) وعددهم 07 أفراد وقد  
إخترنا من بينهم 04 هم: مديرة الإدارة العامة ، مسؤول التمويل واللوجستيك ، المدير  
التنفيذي ، مدير التجارة والتسويق وهم في مصلحة الإدارة .

الجدول رقم 02: العينة الثانية

المسيرين في المؤسسة		
النسبة	العدد	
75%	03	الذكور
25%	01	الإناث
100%	04	المجموع

الفصل الأول : إدارة الموارد  
البشرية في المؤسسة  
الإقتصادية الجزائرية والتدقيق  
الإجتماعي

# مقدمة الفصل

تولي الجزائر كغيرها من الدول أهمية كبيرة لتنمية إقتصادها الوطني ، فمنذ الإستقلال إلى يومنا هذا وهي تحاول تطوير سياستها الإقتصادية عبر سلسلة من الإصلاحات للوصول إلى النجاعة الإقتصادية ورفع مستوى الإنتاجية ، من خلال المؤسسات الإقتصادية. هذه الأخيرة التي مرت بالعديد من الأنماط التسييرية تماشيا مع سياسات البلاد وما تفرضه متطلبات الوضع الإقتصادي والإجتماعي .

إذ تميزت فترة ما بعد الإستقلال مباشرة بنمط التسيير الذاتي للمؤسسات ثم إنتقلت إلى التسيير العمومي ثم الإشتراكي إلى أن وصلت إلى إقتصاد السوق بعد فشل التسيير الإشتراكي ومشروع إعادة الهيكلة في الثمانينات حيث وجدت الجزائر نفسها أمام أزمة إجتماعية وإقتصادية .

وأخيرا ، نظام إقتصاد السوق والإنتحاح على الهيئات الإقتصادية الدولية والمنافسة الخارجية والذي يفرض على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية سواء كانت خاصة أو عامة ، مواكبة ما وصلت إليه نظيراتها من تطور خاصة فيما يتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية وإحترام مقاييس الجودة والنوعية .

هذه الإدارة التي تهتم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة من بحث عن القوى العاملة وإختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة الجو الذي من شأنه أن يحفزها على الأداء الأفضل وبذل أقصى الجهود والمبادرة داخل المؤسسة .

وهي تحظى بإهتمام كبير من طرف كل المؤسسات لما للطاقات البشرية من تأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها، وقد أصبحت اليوم تستعمل وسائل متطورة وإستراتيجيات معاصرة مثل التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية والتي تسهل من أداء مهامها وتسمح لها بقياس مستوى فاعلية طاقاتها البشرية وتشخيص وضعها العام ، بهدف التطور والتقدم وتفادي الأخطار المحتملة .

المبحث الأول

**إدارة الموارد البشرية  
والمؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية**

## المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية 1- الخلفية التاريخية لمفهوم إدارة الموارد البشرية :

مفهوم الإدارة الذي سنطلق منه هو كونها مجموعة من النشاطات الإنسانية والعمليات المستمرة التي تقوم بها جماعة من الأفراد يتمتعون بالقدرات القيادية والكفاءة في التخطيط والتسيير والقدرة على مواجهة المواقف المختلفة والأخطار المتوقعة من خلال إتخاذ القرارات المناسبة أمام ظروف قائمة أو محتملة ، بهدف الوصول إلى النجاح باستخدام كل الموارد المتاحة بأفضل الطرق .

إذن من هنا تتضح لنا أهمية العنصر البشري على مستوى المؤسسة سواء كانوا في المواقع القيادية أو منفذين.

وقد تطور الإهتمام بهذا العنصر في المؤسسة من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية التي مرت بمراحل مختلفة لتصل إلى ما هي عليه اليوم ، متأثرة بإسهامات العديد من المنظرين في الإقتصاد ومختلف النظريات الإقتصادية التي طورت من مفهوم إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات خاصة خلال للثورة الصناعية من منتصف القرن 18 إلى غاية منتصف القرن 20 .

ومن أهمها :

إسهامات تايلور Taylor الذي عرف الإدارة من خلال نظرية التنظيم العلمي للعمل على أنها : "المعرفة الدقيقة لما يراد من الأفراد عمله والتأكد من أنهم يقوون به بأحسن الطرق وأرخصها" (1).

وقد تطرق من خلال نظريته إلى أهمية تدريب العاملين والإعتماد على أسلوب علمي في علية الإنتقاء والتدريب .

---

(1) محاضرات الأستاذ مولاي لحاج مراد" جامعة وهران"سنة 2010

و إسهامات إلتون مايو Elton Mayo ما بين (1923- 1947) مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، الذي أكد على أهمية إحترام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من طرف جميع أفرادها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ، من خلال تطبيق أفضل الممارسات فيما يخص سياسة التحفيز و التكوين و الإتصال داخلها وأثبت أن العلاقات الإجتماعية والعوامل النفسية مهمة لتحسين وزيادة الإنتاج.

وقد إستعرض جورج فوبون في كتابه " من أجل تطور تاريخي لإدارة المستخدمين" المراحل التي مرت بها إدارة المستخدمين، حيث قسمها إلى 07 مراحل: " ✓ البداية (1850- 1816)

✓ بروز وظيفة مستقلة (1916-1935)

✓ وظيفة في طور التنظيم طغى عليها الجانب السياسي (1936-1940)

✓ الإهتمام بالخدمات الإجتماعية (1940-1946)

✓ وظيفة في طور الإزدهار (1961-1970)

✓ الإعراف بقيمة المسيرين (1970-1980)

✓ نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (منذ1980) " (1)

وكل هذه النظريات و الإسهامات زادت و طورت وظيفة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مع مرور الوقت تدريجيا إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

---

(1) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة مكتبة غريب 1992 ص 276

## 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

### التعريف:

ترى المدرسة الكلاسيكية التقليدية أن وظيفة إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثر في القدرة الإنتاجية للمؤسسة ،حيث لا تتعدى كونها عبارة عن جهاز تنفيذي بسيط ومحدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى. لكن النظرة الحديثة تولي لهذه الإدارة القدر الكبير من الأهمية وهذا ما سنلاحظه من خلال التعريفات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .

" يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إنطلاقا من مفهوم التخطيط والتنظيم كونهما أساس وجودها ،والتخطيط هو تلك العملية النظامية الهادفة والقائمة على مبدأ التنبؤ والإستشراف من خلال أسس ومعطيات موضوعية ، وأما التنظيم فهو عملية تنسيق بين الطاقات والمدخلات المتاحة البشرية والمادية بشكل فعال ومتكامل وملائم لإنجاز الأهداف المخططة والمسطرة .

ومنه يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن إجتذاب أكفا العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستغلال أفضل لطاقاتهم، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" (1)

---

(1) [www.islammeno.com](http://www.islammeno.com) □ l'audit social outils d'aide au progrès dans votre entreprise, article de doctrine publier le mercredi 24 avril 2002 .



"يعرف الدكتور محمد بوزهرة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية إدارة الموارد البشرية على أنها: "إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، يشمل ذلك عملية التخطيط والاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية لهذه القوى العاملة، وسياسة التعويض والأجور والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الإجتماعية" (1).  
ومن بين أهم التعريفات أيضا تعريف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا:

## INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT

"إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقتهم داخل المنظمة". (2)

" وتعرف كذلك على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات إختبار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة". (3)  
ومن خلال كل التعريفات التي سبق عرضها يمكننا إستخلاص تعريف شامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسييرية إدارية تشمل مجموع السياسات والتطبيقات والممارسات التي تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة.

حيث تهتم بتخطيط وتنظيم وإختيار وتعيين وتدريب وتحفيز الأفراد العاملين بهذه المنظمة من طرف المسؤولين والمسيرين (مدراء ، إدارات سلطوية) وتمارس هذه التطبيقات ضمن إطار إداري متخصص .

(1) شارف حكيم , طواهرية عبد القادر , سياسة تسيير الموارد البشرية (متغير الأجور والتكوين) دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للعتاد والأشغال العمومية ENMTP مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس 2000/1999 ص 53

(2) مصطلحات إدارة الموارد البشرية <http://www..4shared.com>

(3) م. بن دليم الفحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منح استراتيجي متكامل، العبيكان 2008 ص 22

### 3- الإهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية :

يتضح لنا إهتمام الجزائر بالموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإقتصادية إنطلاقا من التشريعات و القوانين التي صدرت في هذا الصدد بداية بالأمر الرئاسي مرورا بقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات ثم صدور القانون العام للعامل مع مطلع الثمانينات والذي يعد مرجع قانوني واضح للمسيرين، وصولا إلى القوانين الأخيرة بعد الإصلاحات الإقتصادية التي شهدتها الجزائر.

كما يمكن أن يقاس تطور إدارة الموارد البشرية بالموازات مع مسار النشاط النقابي حيث أنشئت أول نقابة عمالية في الجزائر خلال الفترة الإستعمارية سنة 1880، وبدأت بالمطالبة بحقوق العمال والدفاع عنهم وإستمرت إلى ما بعد الإستقلال حيث أعيد تنظيم الإتحاد العام للعمال الجزائريين من أجل الدفاع والمحافظة على حقوق العمال داخل المؤسسات الوطنية وذلك عن طريق خلق قوانين تحدد حقوق وواجبات العامل الجزائري وتجسدت هذه العملية أكثر من خلال نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي أعطى صلاحيات أكبر لممثلي العمال وأعتبر العمال في المؤسسة الإشتراكية منتجين ومسؤولين عن تسيير المؤسسة.

ومن بين حقوق العمال التي نص عليها "القانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق ل 05 أوت سنة 1978" والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل إنطلاقا مبدأ العدالة الإجتماعية (عمل مساوي، أجر مساوي) ويتطرق إلى الأجور التعويضات، التأمينات والحماية الإجتماعية، الأمن في مكان العمل، الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية الصنفية، الراحة والعطل القانونية وقضية إنهاء علاقة العمل رفع مستوى جودة المنتج، الحفاظ على ممتلكات المؤسسة الإقتصادية، عدم التبذير". (1)

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق ل 05 أوت سنة

كما جاءت فيما بعد تشريعات ونصوص قانونية أخرى تطرقت إلى صراعات العمل والنزاعات والإضرابات العمالية والمكافأة المالية .

إذن من خلال هذا نستطيع ربط تطور إدارة الموارد البشرية في الجزائر بتطور النشاط النقابي العمالي والنصوص التشريعية التي تضمنت كل ما يتعلق بالعامل من حقوق وواجبات والتي تعد المرجعية القانونية التي تنطلق منها إدارة الموارد البشرية وتتماشى مع مستجداتها .

#### 4- مفهوم التسيير في إدارة الموارد البشرية

بما أن عملية التسيير هي محور إدارة الموارد البشرية وهي المحرك الأساسي لها فلا بد من توضيح هذا المفهوم .

##### تعريف التسيير :

لقد تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التسيير باختلاف وتعدد النظريات التي صبت في هذا المجال ومن أهمها:

**تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية:** "التسيير هو العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وهو الناتج لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية" (1).

**تعريف تايلور:** "هو المعرفة الصحيحة لما يراد إن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأحسن الطرق وارضخص التكاليف" (2).

##### تعريف المسير:

" المسير على انه القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط و منسق و مراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك ". (3)

(1) جميل احمد توفيق ، موسوعة العلوم الاجتماعية ، 1974 ، ص 21

(2) طاجين علي ، مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيمي 2004 ص 47

## 5- الإدارة المسيرة ومهامها:

مفهوم الإدارة :

"هي مجموع النشاطات الإنسانية والعمليات المستمرة التي تقوم بها جماعة من الأفراد اللذين يتمتعون بمجموعة من القدرات والخصائص أهمها الكفاءة والقدرة على التسيير ومواجهة المواقف المحتملة ومن خلال إتخاذ القرارات المناسبة في إطار ظروف موضوعية قائمة أو محتملة ووضع خطط مستقبلية بهدف تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة لخدمة المصلحة العامة للمنظمة" (1).

إذن الإدارة هي الهيكل التنظيمي المسير على مستوى المؤسسة وهي الهيئة التي تقوم بمختلف عمليات التخطيط والإشراف والمراقبة وهي مصدر القرارات، والجهاز الذي لا تقوم أي مؤسسة من دونه ومن مهامها :

- ✓ وضع المخططات الكبرى للمؤسسة .
- ✓ تخطيط الإستراتيجية العامة والسياسات الفرعية للمؤسسة .
- ✓ الإشراف على عملية التوظيف والتعيين .
- ✓ الإشراف على عملية التكوين والتدريب .
- ✓ متابعة وتقييم نشاط الأفراد العاملين .
- ✓ ضمان تحقيق الخطط المسطرة والوصول إلى الأهداف المرسومة مسبقا .

---

(1) طاجين علي ، مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيمي

## 6- مواصفات المسير:

بما أن الطاقم التسييري في كل مؤسسة هو عبارة عن الكفاءات المتميزة والنادرة على مستوى كل مؤسسة والتي يجب عليها أن تنبث مهارات جيدة وقدرات عالية أثناء إنجاز للمهام وفق المعايير المتفق عليها .  
ولابد من توافر مجموعة من الشروط والمهارات في المسير, حتى يتمكن من القيام بدوره الموكل إليه وهي:

- ✓ القدرات الفكرية كمهارة التخطيط والتنظيم وتحديد الأهداف
- ✓ الكفاءة التقنية كونه يتعامل مع المنفذ المباشر
- ✓ المهارات الإجتماعية والإنسانية، كمهارات القيادة و تسيير النزاعات
- والقدرة على التفاوض والعمل الجماعي والتنسيق
- ✓ قوة الشخصية والصرامة والإنضباط.

## ✓ مهام وأدوار المسير حسب مينتزبرغ HENRY MINTZBERG :

إن أهم دور للمسير, هو مهمة توفير البيئة التي تسهل تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة . فهو مسئول عن كيفية استعمال الموارد المتوفرة, وعن الظروف التي يعمل فيها مرؤوسيه بفعالية وكفاءة وذلك بتخطيط عملهم ومتابعة وقياس نتائجه . من بين الأدوار الموكلة للمسير حسب منتزبرغ عشرة (10) أدوار وضعها ضمن ثلاثة مجموعات وهي:

"الأدوار العلائقية, الأدوار الإعلامية, الأدوار التقريرية  
الأدوار العلائقية الشخصية المتمثلة في :

- الرمز
- القائد
- حلقة وصل

الأدوار المرتبطة بالإعلام :

- الملاحظ
- الموصل
- المتحدث باسم المنظمة

الأدوار التقريرية:

- المقاول
- معالج ومعدل
- موزع الموارد
- المفاوض"

---

(1) MINTZBERG . H , le manager au quotidien , les dix rôles du cadre »les éditions d'organisations, Paris, 1984, p 70 .

## 7- سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :

إن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التفوق والجودة في الإنتاج لا بد لها من إتباع سياسة فعالة في مجال إدارة الموارد البشرية مبنية على عدة مقومات متعارف عليها لا بد لكل مؤسسة أن تحتويها ضمن هيكلها التنظيمي وأهم هذه الأسس :

1/ التوظيف : يجب الإعتماد على المقاييس العلمية في توظيف المستخدمين الجدد، بما يتماشى وخطط المؤسسة ووفقا لسياسة تعتمد على الإنتقاء والإختيار.

2/ التدريب والتكوين: وذلك بهدف تنمية قدراتهم ، وتدريبهم من أجل أداء أفضل لمهامهم.

3/ المراقبة والتوجيه : إن توجيه العاملين نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال مراقبة أدائهم و الإشراف المباشر وغير مباشر عليهم.

4/ سياسة التحفيز : وفق سياسة المؤسسة الخاصة بالترقية والتحفيز والتي يجب أن تكون واضحة لكل العمال ، وهي أمر مهم جدا لحثهم على بذل المزيد من الجهود والمبادرة .

5/ الأمن والسلامة : ولا بد من توفير وسائل الأمن وأدوات السلامة الجسدية في مواقع العمل من أجل توفير الجو المناسب للعمل وهو عامل مهم لراحة العمال أثناء أداء المهام.

## 8- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

### ا/ مفهوم المؤسسة :

" مصطلح المؤسسة يستعمل للدلالة على شخصية معنوية ذات هيكل ووسائل وموارد بشرية لتحقيق هدف، فالمصطلح قانوني يستعمل للفرقة بين المؤسسات والتعرف عليها وقد تضاف أوصاف أخرى تدل على معلومات أخرى كنوع الملكية ونوع النشاط ". (1)

وقد تعددت تعريفها لتعدد مهامها ووظائفها ومجالات نشاطها فكثيرا ما تعرف على أنها : التوفيق بين الموارد المالية والمادية والبشرية من أجل إنتاج سلع وخدمات لتحقيق الربح وأهداف أخرى، كما تعرف وفقا لأهميتها وفعاليتها في تحقيق النمو الاقتصادي والرفعي الإجتماعي وتحسين مستوى المعيشة .

ومن وجهة نظر علماء الاجتماع يمكن استعمال مصطلح المنظمة كمرادف للمؤسسة وهي "مجموع الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها ". (2)

**تعريف الوحدة الإنتاجية:** "هي عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية ووسائل الإنتاج المشغلة وفق نظام معين لإنجاز المهام المنوطة بها ، والمتمثلة بصورة عامة في إنتاج السلع أو أداء الخدمات الموجهة لإشباع حاجات المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بحسب طبيعة هذه الوحدة الإنتاجية في حد ذاتها " (3).

---

(1) طاجين علي ، مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية ، 2004 ، ص 18

(2) احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، انجليزي-فرنسي-عربي ، لبنان بيروت ، ص 348 .

(3) احمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ص 30



ب/ أنواع المؤسسات :

ويتم تصنيف أنواع الوحدات الإنتاجية ضمن مجموعات وفق معايير متعددة أهمها :

1- حسب طبيعة النشاط :

✓ المؤسسة الإنتاجية :

هي المؤسسات التي تهتم بإنتاج السلع لتلبية حاجات المجتمع فهي تخضع بعض أنواع المواد الأولية لتغيير أو تحويل معين بمساعدة الآلات والمعدات والقوى العاملة في ظل المعطيات الطبيعية .

أو هي عبارة عن المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الإستخراج أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية أو عن طريق التكرير والتصفية ، لتنقية المواد الأولية وعزلها عن الشوائب وجعلها صالحة للإستعمال .

✓ المؤسسة الخدمية :

هي تلك المؤسسة التي تقوم بأداء الخدمات لتلبية بعض حاجات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات الصحة والنقل .

2- حسب الطبيعة القانونية : وهي متعلقة بشكل الملكية وينقسم هذا التصنيف إلى 03 أنواع :

✓ المؤسسة الخاصة :

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص كالمشاريع الفردية وشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات المساهمة .

✓ المؤسسة العامة :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة بإسم المجتمع مثل الشركات العمومية الوطنية.

✓ المؤسسات المختلطة : " وهي المؤسسات التي تشترك الدولة أو إحدى هيئاتها مع

الأفراد في ملكيتها مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط

تحددها تشريعات وأحكام خاصة" (1).

إن كل نوع من هذه الشركات يحكمها نمط قانوني معين وتسير وفق إجراءات وقوانين مميزة تحدد قواعد تسييرها.

---

(1) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 30

## 9- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

لا بد على كل مؤسسة أن تمتلك هيكل تنظيمي خاص بها والذي تحدده مع مراعاة عوامل معينة مثل حجم هذه المؤسسة وأهدافها ووضعيتها المالية.

وهو عبارة عن مجموع الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العمال وتحديد مسؤوليات كل فرد حسب خصوصيات وطبيعة مهامه بالمؤسسة ، مع الإشراف عليها من خلال عملية المراقبة والمتابعة الدائمة وضمان التنسيق بينها وسهولة الإتصال بما يخدم أهداف المؤسسة .

إضافة إلى العمل على تخفيض التكاليف مع إحترام ظروف العمل .  
"إن الهيكل التنظيمي يعد من بين أهم العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال إستراتيجيات معينة وعمليات التنسيق والإتصال التي يوفرها للمؤسسة.  
كما أنه العامل المحدد للعلاقة بين مراكز المعلومات ومراكز إتخاذ القرار ومراكز تنفيذ القرار الهيكل التنظيمي من بين أهم العوامل التي تحدد للمؤسسة إمكانية الاستغلال الأحسن للقوى الإنتاجية داخلها". (1)

---

(2) أحمد طرطار ، نفس المرجع السابق ، ص 23

## 10- القطاع الخاص في الجزائر

### ا/ مفهوم القطاع الخاص :

القطاع الخاص هو الإقتصاد الحر الذي يرتكز على آلية السوق الحرة والمنافسة في تحديد أسعار السلع وكمية الإنتاج والإستهلاك ويقوم على عدم تدخل الدولة أو غيرها في النشاط الإقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة .

" يفترض سوق المنافسة أن عدد المتعاملين فيه كبير جدا وأنهم من الصغر بحيث لا يمكنهم التأثير - كل على انفراد - في القرارات الاقتصادية وحيث إن السلوك الإقتصادي يقوم على تحقيق الربح في المشروع وان قواعد الربح تتغلب على الإعتبارات الإجتماعية التي يتحملها عادة القطاع العام" (1) .

" يعرف القطاع الخاص في معجم الإقتصاد على أنه ذلك القسم من الإقتصاد الذي يهتم بصفقات الأسر حيث تتلقى الأسر الدخل من خلال توفير مدخلات الإنتاج لقطاعات الإقتصاد الأخرى وتؤثر على مجريات الإقتصاد عبر قرارات الإنفاق (المصروفات الإستهلاكية ) على السلع والخدمات والإدخار" (2).

بصفة عامة القطاع الخاص هو نظام إقتصادي يسمح للمتعاملين الإقتصاديين أفراد كانوا أو مؤسسات بالإستثمار في قطاعات الإقتصاد مع تدخل محدود من طرف الدولة في إطار المنافسة الحرة والنزيهة، من خلال تحديد أسعار السلع والمنتجات بالخضوع لمقياس العرض والطلب.

---

(1) فليتي محمد ، صباح أمين ، وضعية العمال في المؤسسة الخاصة ، مقارنة بين العمال المنفذين والإطارات التقنية دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للبناءات الحديدية . SACM السنة الجامعية 1999 / 2000 ، ص 16 .  
(2) عمر الأيوبي ، معجم الإقتصاد ، المعاجم الاقتصادية المتخصصة، 1995، ص 08

## ب/ القطاع الخاص في الجزائر :

عرفت الجزائر خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي القرن (20) مرحلة إنتقالية سواء من الناحية السياسية أو الإقتصادية ففي ظل التعددية الحزبية والنشاط الجمعي عرف الجانب الإقتصادي هو الآخر إنتقالا ملحوظا نحو القطاع الخاص ولازال القطاع العمومي قائما من خلال المؤسسات الكبرى SONATRACH ، SONACOME ، SONELGAZ و أصبحت الساحة الإقتصادية خاضعة لقوانين إقتصاد السوق والتي ستحدد مدى نجاعة كل من القطاعين.

هناك العديد من العوامل التي أدت بالدولة إلى إعتقاد السوق الحر أهمها أزمة المحروقات في الثمانيات ، إضافة إلى التغيرات العالمية في مجال الإقتصاد وإنتعاش الجزائر على العالم في ظل العولمة والتطور التكنولوجي .

ويتمثل القطاع الخاص في الجزائر من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بلغ عددها سنة 2001 حسب إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي "أكثر من 159507 مؤسسة (31-12-2000 ) وهي تشغل أكثر من 634375 عامل".(1)

"هذا وقد وضعت الدولة آليات لمراقبة القطاع الخاص أهمها ما ورد في القانون الثالث للإستثمار الصادر في 21 أوت 1982" (2)

(1) مجلة دراسات اقتصادية- العدد الثاني - 2000

(2) بلهوارى لحاج ،القطاع الخاص والتنمية في الجزائر ، مقارنة سوسيلوجية دراسة ميدانية بولاية مستغانم ، 2007، ص 90

## 11- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

بما أن البحث يخوض في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إرتأينا أنه لا بد من إعطاء نظرة شاملة ومختصرة عن تطور هذه الأخيرة .  
يقسم المسار التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى 05 مراحل :

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة

2- مرحلة التسيير العمومي للمؤسسة

3- مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسة

4- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة

5- مرحلة إعتقاد إقتصاد السوق

### I.مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

كان الجانب الإقتصادي بعد الإستقلال مثله مثل الجانب الإجتماعي والثقافي يتصف بالضعف والتفكك ووجدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام تحدي صعب حيث خلقت مغادرة الإطارات والمسيرين الأجانب أزمة حقيقية فلجا المسؤولين إلى عملية التسيير الذاتي الذي تم تبنيه في ميثاق الجزائر 1964.

ومن خلال تطبيقه على أرض الواقع بدأت تظهر بعض النقائص والتمثلة في إستحواذ التام للمسؤولين المعينين من طرف الدولة على السلطة داخل الوحدات الإنتاجية نظرا لإتساع مجال الصلاحيات الموكلة إليهم من طرف الدولة مما قلص دور اللجان المنتخبة فالمدبر هو العون المنفذ لقرارات مجلس التسيير للمؤسسة إلا أن القوانين تخول له عدة صلاحيات بصفته ممثل للدولة مما جعل كل القرارات غير قابلة للتنفيذ ما لم يوافق عليها ( مرسوم 95-53 المؤرخ في 22 مارس 1963)، إذ له حق الإعتراض على برامج الإستغلال والتنمية إذا ما تبين له أنها غير مطابقة للبرنامج الوطني .

كما أنه يراقب المشتريات والمبيعات والمسؤول المباشر عن توظيف اليد العاملة وله حرية التصرف في الخزينة .

## II. مرحلة التسيير العمومي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية :

إن التسيير العمومي هو بمثابة المرحلة التمهيديّة والإنتقالية من نمط التسيير الذاتي إلى نمط التسيير الإشتراكي , حيث تلاشى فيه التسيير الذاتي تدريجيا من خلال القوانين التي حدثت من فعاليته ، مثل "مرسوم رقم 89-56 المؤرخ في 25 /03/ 1965 والمتضمن إنشاء الشركة الوطنية سنباك "SENPAQ"(1) ، الشركة ذات الطابع الوطني التي جمعت الوحدات التابعة لقطاع طحن الحبوب وتوزيعها ضمن شركة وطنية موحدة .  
وإتبع كل القطاعات الإقتصادية الأخرى هذا المنهج وتجمعت الوحدات في إطار شركات وطنية في إطار موحد خاضع لإقتصاد مبرمج ومخطط .

---

(1) [www.eathd.org](http://www.eathd.org)

لكن هذا الأخير حصل دون مراعاة وضعية العمال الإجتماعية أو موقفهم، مما يعتبر بمثابة الإبتعاد عن أسس الإشتراكية التي كانت تركز على أن يكون العامل هو المستفيد الأول من كل تطور وتقدم. وحتى يستدرك هذا الوضع تم الإعلان عن ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

### III. مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية :

جاء التسيير الإشتراكي بعد المرور بالمرحلة الإنتقالية، الممثلة في التسيير العمومي وقد تجلى ذلك في مرسوم 71-74 والمتضمن تنظيم المؤسسة ذات الطابع الإقتصادي. التي أصبحت خاضعة للتسيير الإشتراكي الذي يحدد هيكل تنظيمها ويدخلها ضمن الإدارة الإقتصادية للدولة المتمثلة في الوصاية الأولى "الوزارة" والهيئة الاستثمارية للتنسيق بين الفروع التابعة لها . والتي تعتمد على وحدة القيادة والسلطة التفويضية، وتعتبر الدولة هي المالك والمسير لأدوات الإنتاج، وبالتالي لا يمكن أن توجد قيادة خارج سلطة الدولة والتي تفوض بدورها سلطتها إلى المؤسسة الإشتراكية والتي تملك الكيان القانوني لتطبيق سياسة الدولة في المجال الإقتصادي المبرمج مرسوم 23-75 المؤرخ في أبريل 1975" والمرسوم "75-76 المؤرخ في 21 نوفمبر 1975" (1) . كان التسيير الإشتراكي آنذاك يهدف إلى تجسيد سيادة الشعب، بمشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال إنشاء لجان داخل المؤسسة، مكونة من ممثل للعمال وأعطى لمفهوم العامل معنى ومضمون. هذا وقد تم هيكلة المؤسسة الإقتصادية بشكل يسمح لها بالقيام بالمهام الموكلة إليها .

(1) [www.eathd.org](http://www.eathd.org)



#### IV. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

رغم الميزانية الضخمة التي خصصتها البلاد ما بين 1978/1967 من أجل تطوير التصنيع والتنمية الاقتصادية وتوفير مناصب العمل وتحقيق الرفاهية الإجتماعية إلا أن المردود من الإنتاج الداخلي الخام لم يكن في المستوى المطلوب .

"حيث إرتفع من 45 ألف مليار سنة 1967 إلى 82.8 مليار سنة 1978 وهذه نسبة نمو ضئيلة إذا ما قارناها بالحجم الهائل من الإستثمارات" . (1)

و لم تحقق المؤسسات الاقتصادية أي تطور أو فعالية .  
هذا الوضع إقتضى ضرورة خلق حلول ناجعة وفعالة تمثلت أُنذاك في عملية إعادة الهيكلة بتفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة حتى تسهل عملية الرقابة إعتقادا على اللامركزية.

وكانت بداية الإصلاحات بإصدار "المرسوم رقم 80-242 بتاريخ 14/10/1980 الخاص بإعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية وفي نهاية 1983 تم تجزئة 100 مؤسسة عمومية تمثل  $\frac{3}{4}$  من النشاط الإقتصادي الوطني إلى 500 مؤسسة جديدة" . (2)

لكن الأزمة البترولية سنة 1986 التي تعرض لها الإقتصاد أُنذاك أثرت بصفة بالغة على المؤسسات الاقتصادية .

---

(1) طاجين علي ، مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيمي

وتسيير الموارد البشرية ، 2004 ، ص36

(2) مجلة دراسات إقتصادية- العدد الثاني - 2000

## V. مرحلة إعتقاد إقتصاد السوق :

مع بداية التسعينات وأمام ضعف المؤسسة الإقتصادية التي كانت تتخبط في مشاكل إعادة الهيكلة وهشاشة هيكلها التسييري وعواقب أزمة المحروقات 1986 وتراجع أسعار البترول وإعلان إفلاس الدولة التي كانت تدعم المؤسسات " العجز النقدي للخزينة الذي بلغ 190 مليار دج " (1) وتفاقم المديونية .

وبالموازاة مع التحولات والتغيرات الدولية في نطاق العولمة وجدت الجزائر نفسها مضطرة لفتح المجال أمام القطاع الخاص وإعطائه الفرصة للمساهمة في تطوير وتيرة التنمية الإقتصادية وبالتالي تحسين الظروف الإجتماعية . إضافة إلى تشجيع الإستثمار المحلي والخارجي والشراكة و محاولة الإنضمام إلى المؤسسات الإقتصادية العالمية .

---

(1) بلهوارى لحاج ،القطاع الخاص والتنمية في الجزائر ، مقارنة سوسولوجية دراسة ميدانية بولاية مستغانم ، 2007، ص 83

**المبحث الثاني : التدقيق الإجتماعي  
للموارد البشرية**

## المبحث الثاني : التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية

### 1. ظهور وتطور التدقيق الإجتماعي

#### من التدقيق المالي والمحاسبي إلى التدقيق الإجتماعي:

بداية , لا بد من الإشارة إلى أهمية الفرد أو العامل البشري "الرأس مال البشري" في المجال الاقتصادي حيث كان هو العامل الأساسي في عملية الانتقال من التدقيق المالي إلى التدقيق الاجتماعي على مستوى المؤسسة. إن فكرة أو مصطلح التدقيق الاجتماعي l'audit social يعتبر حديث النشأة أما مصطلح التدقيق في حد ذاته فهو قديم وتعود أولى استعمالاته إلى الحضارة المصرية واليونانية القديمة

حيث كان هناك مراقبون يقومون بمراجعة صحة الحسابات الخاصة باستيراد وتصدير القمح ومبالغ المحصول والضرائب في الحضارة المصرية. "وتنشق كلمة التدقيق auditing من التعبير اللاتيني الكلاسيكي audire auditun ,audio وتعني الإستماع (1). " entendre, écouter " حيث كان المدقق يستمع في حلبة الإستماع العامة ، التي يتم فيها قراءة الحسابات بصوت مرتفع ومراجعة القيود المثبتة للدفاتر والسجلات من اجل الوقوف على صحتها وسلامتها وبعد الجلسة يقدم المدققون تقاريرهم. في سنة 300 ق.م في الحضارة المصرية, تم تكليف مجموعة من الخبراء بمراجعة حسابات الخزينة العمومية وكان هؤلاء المدققون يحتفظون بسجلات لمراقبة الإيرادات وتدبير الأموال".(2)

(1) J. IGALENS , audit des ressources humaines RH , 3<sup>E</sup> éditions ,Liasons, 2000.

(2) [www.audit-social.com](http://www.audit-social.com) ,Powered by bulletin copyright 200-2010 Jelsoft enterprises ltd

بدأت كل من مهمة المحاسبة والتدقيق في صورة متزامنة، بحيث لم يبرز تدقيق الحسابات إلا بعد ظهور المحاسبة نظرا لترابطهما، ولعبت كذلك السياسة المالية والضريبية دورا هاما وبارزا في تطوير مهنة المحاسبة والتدقيق المحاسبي.

"وأول جمعية للمحاسبة أنشأت في فينيسيا (شمال إيطاليا) سنة 1581 وكان على كل من يرغب مزاوله مهنة المحاسبة والتدقيق المحاسبي، أن ينضم إلى عضوية هذه الجمعية في سنة 1969 شرط من شروط مزاوله مهنة التدقيق وتحولت إلى كلية .

كما كان للثورة الصناعية في إنجلترا دور أساسي وهام في إبراز مهنة التدقيق ، حيث بدأت المؤسسات في توظيف الأفراد في المصالح الحسابية لمراجعة الحسابات" (1) .

### ✓ مفهوم التدقيق المحاسبي :

التدقيق المالي هو علم يشمل مجموعة من المبادئ والمعايير والقواعد والأساليب، التي يمكن بواسطتها القيام بفحص إنتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المثبتة في الدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمؤسسة ، بهدف إبداء رأي محايد عن هذه القوائم وتحديد فيما إذا كانت قد حققت هذه المؤسسة ربحا أو خسارة، خلال فترة محددة.

" وتعرفه جمعية المحاسبة الأمريكية على أنه عملية منظمة ومنهجية، لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي ، التي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الإقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة" (2).

أخذ مصطلح التدقيق بالتطور تدريجيا وإقترب من معناه الحالي سنة 1930 مع نشأة القوانين الأمريكية الخاصة بعمليات البورصة .

ليظهر للوجود التدقيق الإجتماعي في منتصف الستينات من القرن العشرين 20".

"أما فيما يخص التطبيقات الأولى للتدقيق الإجماعي كمنهج ووسيلة علمية فقد كان في الثمانينات مع ظهور المفهوم الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المنظمة الإقتصادية،"(1)

وشهد تطورا ملحوظا خلال التسعينات حيث تم سنة 1940 في الولايات المتحدة الأمريكية بقياس النتائج الإقتصادية لبعض أنشطة الموارد البشرية بهدف تقييم المجال الإجماعي داخل المؤسسة ووضعت إجراءات خاصة بإثبات المدققين الإجماعيين من خلال "شهادات iso 9002 في سنة 1940". (2)

ثم بدأت بعض البنوك بتطبيق مبادئ التدقيق في وظيفة المستخدمين وإبتداء من 1970 بدأت المعاهد في العمل في هذا الميدان, ثم في سنة 1976 نشأ بفرنسا دليل التدقيق لوظيفة الأفراد.

ومن هنا سيتطور الإهتمام بعملية التدقيق الإجماعي كأداة منهجية تساهم في فهم المشاكل والعوائق الخاصة بالجانب الإجماعي وتسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وستظهر مدى نجاعة ومصداقية هذه الأداة السوسيولوجية في تطوير التسيير وجودته وفعاليتها .

---

(1) J. IGALENS , audit des ressources humaines RH,3<sup>E</sup> éditions , Liasons, 2000 ,P 21

(2) سكاك مراد , نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 2001.

## II . مفهوم التدقيق الإجتماعي l'audit social :

التدقيق الإجتماعي, تدقيق تسيير الموارد البشرية, تدقيق الأفراد, سماع الموارد البشرية, هي من بين التسميات التي تطلق على التدقيق الإجتماعي ولتحديد هذا المفهوم سنتطرق إلى أهم التعريفات .

حسب الأستاذ عدة بوجلال إستنادا لما جاء به ATAMER و CALORI سنة 2008: هو ما يطلق عليه مصطلح سماع الموارد البشرية .

" إنطلق مفهوم السماع من مفهوم أولي متعلق بالحسابات المالية إلى مفهوم السماع الإجتماعي كتقنية إستراتيجية لدراسة علاقات العمل داخل المؤسسة.

والسماع, هو فحص أو حكم يخضع لمعايير ومعطيات داخل المؤسسة ويهدف إلى تقييم عمل معين مع إحترام مقاييس ومعايير ومنهجية معينة والهدف منه هو تقديم حلول وتوصيات وإقتراحات لوضعية معينة". (1)

### تعريف CANDAU PIERRE :

"يعتبر التدقيق عملية مستمرة ودائمة لمعاينة الوضعيات داخل المؤسسة للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف باستعمال منهجية وتشخيص عام للمؤسسة لتقديم التوصيات لتصحيح الوضعيات المشخصة ويعرفه على أنه ذلك المسعى الموضوعي والإستقرائي من خلال الملاحظة والتحليل والتقييم وتقديم التوصيات بالإعتماد على منهجية وباستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح ومثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي يحاول أن يقدر مدى إمكانية المؤسسة في التحكم في المشكلات الإجتماعية ومشاكل العمال والعوائق كالكلفة والمخاطر التي يؤدي اكتشافها والتعرف عن أسبابها وتقييمها وإقتراح حلول لها ، لذلك فهو وسيلة تسيير وإدارة" . (2)

---

(1) R.RAFFEGEAU et ALIC, l'audit opérationnel , (PUF.PARIS 1984) « Adda Boudjelal audit,diagnostic et évaluation des ressources humaines séminaire management des ressources humaines .société nationale de comptabilité .division formation et perfectionnement ORAN 2000 »

(2) P. CANDAU ,Audit social , méthodes et techniques pour un management efficace .Vuibert gestion. Paris 1989, p 17

## تعريف VATIER RYMOND رئيس المعهد الدولي للتدقيق الإجتماعي:

" هو أداة قيادة ، تسيير منهجية وملاحظة على غرار التدقيق المالي ، يمكن من تقييم قدرة المؤسسة أو المنظمة على التحكم في المشاكل الإنسانية أو الإجتماعية الناجمة عن محيطها وتسيير تلك الناجمة عن تشغيلها لعمالة ضرورية لنشاطها " (1).

## كما يعرفه PERETTI JEAN-MARIE :

" على انه عملية الفحص الإحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على المرجعيات المتعلقة بالموضوع وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين نوعية تسيير الموارد البشرية " (2) .

## أما JAQUES IGALENS :

" فيعرفه على أنه مهمة تحليل كل عامل من عوامل الخطر على مستوى المؤسسة وإقتراح الحلول والتوصيات الكفيلة للحد منها و حدد هذه الأخطار من خلال 04 فئات:

1/ خطر عدم إحترام النصوص القانونية

2/ عدم ملائمة السياسات الإجتماعية لتوقعات ورغبات المستخدمين

3/ عدم كفاية أو ملائمة الموارد البشرية في المؤسسة مع إحتياجاتها .

4/ خطر الإنشغال المفرط بإهتمامات المستخدمين "

---

(1) R.VATIER , Audit de la gestion sociale , les éditions organisations, Paris 1988, p 157

(2) سكاك مراد, نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 2001

(2) J. IGALENS , Audit des ressources humaines RH, 3<sup>E</sup> éditons, Liasons 2000



## تعريف GUERRERO SYLVIE :

"إن مصطلح التدقيق يستعمل عادة في مجال المحاسبة المالية ,حيث يشمل مجموع عمليات المراقبة والتقييم لمجال المالية والمصاريف الخاصة بالمؤسسة.  
وقد تطورت هذه الفكرة تدريجيا لتصل إلى ماهي عليه اليوم ويمكن تعريف التدقيق الإجتماعي على أنه تلك السيرورة من الملاحظات والتحليل ، التي تسمح بتحديد نقاط القوة والمخاطر في مجال تسيير الموارد البشرية والتي من خلالها نتمكن من تشخيص أسباب المشاكل ، التدقيق الإجتماعي يمثل أداة منهجية في مجال المناجمنت في أيدي المسيرين حيث تسمح لهم بفهم المشاكل داخل المؤسسة وإقتراح الحلول".(1)  
ومن خلال كل هذه التعريفات سنحاول إستخلاص مفهوم موحد وشامل لمفهوم التدقيق الإجتماعي :

التدقيق الإجتماعي هو تلك الوسيلة والأداة السوسولوجية المنهجية في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، هو بمثابة عملية متسلسلة من الملاحظات والتحليل من أجل تقييم ومراقبة العملية التسييرية والنشاطات الداخلية للمؤسسة والجو الإجتماعي من أجل تشخيص الوضع العام لها وتحديد نقاط القوة والضعف داخلها والكشف عن مواطن الخلل لتحديد المشاكل و الأخطار الآنية والتننبؤ بأوضاع مستقبلية من قبل شخص أو عدة أشخاص متخصصين ومحايدين.

وهذه العملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المسيرين من فهم حالة المؤسسة وتقديم لهم إقتراحات والخروج بتوصيات ناجعة وصارمة وموضوعية بهدف تحسين أداء المؤسسة وتعزيز فعاليتها وتصحيح وضعها .

وذلك بالإعتماد على مرجعيات أساسية ومعطيات حقيقية وصادقة وإستعمال أدوات منهجية علمية واضحة .

---

(1) S. GUERRERO , les outils de l'audit social optimiser la gestion des ressources humaines, Dunod ,Paris 2008 , P 27

### III. مقومات المدقق أو الخبير الإجتماعي:

بما أن المدقق هو الشخص الذي يقوم بمهمة التدقيق الإجتماعي فيجب أن تتوفر فيه بعض الصفات سواء كانت فطرية أو مكتسبة وهي :  
التأهيل والمصادقية : أن يكون المدقق مؤهلا لإنجاز مهمة التدقيق الإجتماعي بالإضافة إلى كون المدقق دقيق ويحترم الحقائق .  
المسؤولية المهنية: والتي يلزم القانون بها المدقق الإجتماعي وكذلك المدقق المالي هي أبرز معايير التدقيق الإجتماعي ، التي يجرم المدقق بالتقصير فيها ، وحددت عقوبات على مخالفيها .

"بموجب قانون الشركات وقوانين ضريبة الدخل والسوق المالي ، القوانين الخاصة بالبنوك وشركات التأمين وغيرها وهو ما يعني وجود إلزام بحق المدقق بتدقيق بعض القضايا الإجتماعية ، مثل منعه من التعامل بأسهم الشركة التي يدقق حساباتها أو إفشاء أسرارها والإفصاح عن المخالفات القانونية التي ترتكبها ، ومدى قدرتها على الإستمرار سنة كاملة من نهاية السنة الحالية، وعدم مساعدة عميله على التهرب من الضرائب "(1).

هذا إضافة إلى : الحياد والموضوعية ، حسن العمل الجماعي، الفضول العلمي،العقل التحليلي، القدرة على الإقناع.

---

(1) [www.audit](http://www.audit) social Powered by bulletin copyright 200-2010 Jelsoft enterprises ltd

#### IV. أهداف التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية:

يهدف التدقيق الإجتماعي على مستوى المؤسسة بصفته وسيلة منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية إلى القيام بدراسة وقائية أو علاجية لأوضاع أنية وتحقيق ما يلي :

- توفير المعلومات اللازمة عن المناخ الإجتماعي وعلاقات العمل داخل للمؤسسة
- الإشراف الفعال وتوجيه وتقييم الأداء العام للمؤسسة
- بسمح للإدارة العامة للمؤسسة بفهم سلوكيات أفرادها وقياس أدائهم ومدى تأثيره على سياستها.

- إعطاء المؤسسة فكرة شاملة عن مستوى أدائها وإنجازاتها من خلال تقرير منهجي عام وشامل مبني على معطيات صحيحة وواضحة.
- يمكن المؤسسة من التنبؤ بالوضع العام لها وتقديم الإقتراحات والتوصيات لتفادي أي نوع من الخلل المحتمل وإيجاد الحلول لأوضاع أنية.

ومن خلال كل ما سبق ذكره، يمكن إعتبار التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية وسيلة تطبيقية إستراتيجية علمية وعملية تهدف من خلالها المؤسسة إلى التحكم الواسع في مواردها البشرية واستغلالها بأفضل الطرق .

وكذا يسمح لها بمواجهة التغيرات السريعة والتحولات الجذرية في مجال الإقتصاد الوطني والعالمي بنجاح، من خلال التوصيات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الوضعيات في الوقت المناسب وبالتالي التحكم الأفضل والفعال في تسيير مواردها البشرية.

إذن بصفة عامة التدقيق الإجمالي للموارد البشرية وسيلة تقييم وتحكم تساعد المسيرين أثناء تنفيذ مهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل وتقييم الوضعيات المتعلقة بنشاطات تسيير الموارد البشرية ويضمن لهم القدرة على التحكم في العناصر الأساسية للمرونة اللازمة للتأثير على العامل البشري داخل المؤسسة وتوجيه الأداء.

حيث أن الإشكال المطروح في غالب الأحيان ، ليس عن مدى توفر الوسائل المادية والمالية وإملاك التكنولوجيا المتطورة، إذ انه غالبا ما تتمكن المؤسسة من كل هذا لكن رغم ذلك لا تحقق الأهداف والنجاح المرجو والمسطر ، مما يؤكد أن الخلل كثيرا ما يكون على مستوى الأفراد العاملين ، رأس المال البشري وليس المادي .

حيث يكون عدم تمكن هؤلاء الأفراد (مسيرين ومنفذين ) من التكنولوجيا ونقص خبرتهم أو اضطراب المناخ الإجمالي داخل المؤسسة وسوء التواصل السبب وراء الخلل. ومنه يمكن اعتبار التدقيق الإجمالي وسيلة من وسائل القيادة والتحكم الفعال في مجال تسيير الموارد البشرية إلى جانب توفر العوامل الإقتصادية والمالية الكافية.

✓ الأدوات المنهجية لتطبيق التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة :

### 1- الزيارة الميدانية للمؤسسة:

وتكون خلال المرحلة التمهيديّة من أجل الوقوف على الصورة الحقيقة للمؤسسة بواسطة الملاحظة المباشرة لكل قطاعات ووحدات المؤسسة وورشات العمل وكل المرافق المتواجدة بالمؤسسة .

والهدف منها هو أن يكتشف المدقق الإجتماعي الحقائق (النقائص والأخطار ) بنفسه لأنها الإطار المرجعي الذي ينطلق منه للوصول إلى الحلول والتوصيات النهائية .  
أثناء هذه الزيارات يطلع المدقق الإجتماعي على ظروف العمل وسائل الأمن والسلامة النظافة ويلاحظ جو العمل السائد (كشف الصراعات إن وجدت ) ، حالة المرافق المتوفرة (مطاعم، مكاتب ، المكاتب ) .

ويقوم بجمع كل الوثائق التي يحتاج إليها ويسجل كل النقائص والمشاكل التي لاحظها .

### 2- المقابلات الموجهة والنصف موجهة والإستمارة:

وتستعمل في مرحلة التقييم الكمي للوسائل وكذا التقييم الكيفي للكفاءات كونها من بين التقنيات المنهجية الفعالة في مجال التدقيق الإجتماعي، فالمقابلات مثلا مهمة لإن التدقيق هو عملية الإستماع و الإصغاء إلى مختلف أفراد المؤسسة .  
و تسيير المحادثة أثناء المقابلة سواء كانت موجهة أو نصف موجهة يخضع إلى قدرة المدقق الإجتماعي على تسجيل النقاط المهمة و مقدرته على التواصل مع المسؤولين والأفراد .

خلال المقابلات و من أجل كسب ثقة الأفراد، وجعلهم يستجيبون له، لا بد من إتباع الإجراءات التالية:

- إعلام العينة (الفرد الذي يريد مقابلته) بموضوع وهدف من المقابلة.
- الإستماع والإصغاء الجيد للفرد والإهتمام باقتراحاته .
- إختيار وقت المقابلة مسبقا بحيث يكون هذا الوقت مناسباً حتى لا يربك العامل أثناء تأدية مهامه كأن يكون على سبيل المثال في آخر وقت العمل.
- يجب أن يقوم المدقق بكتابة النقاط المهمة التي تحصل عليها من الإستماع إلى الأفراد، أو تسجيلها لإستغلالها فيما بعد في عملية التحليل.

#### الإستمارة :

يمكن القيام كذلك بتحضير الإستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ذات الطابع العام وتلك الخاصة (مغلقة أو مفتوحة ) لمختلف النقاط التي يريد المدقق التطرق إليها وتقييمها ودراستها , توجه الإستمارة إلى كافة أفراد المؤسسة أو إلى عينة من الأفراد ، مع إحترام التقنيّات الإحصائية لتمثيل العينة للمجتمع المدروس.

بعد عملية جمع المعلومات حول المؤسسة يقوم المدقق بفرض الفرضيات المحتملة والتي سيتم فيما بعد الحكم على مدى صدقها أو نفيها ذلك باستعمال مختلف تقنيّات التحليل المتاحة لديه.

### 3- تقنيات تحليل المعلومات:

يتم من خلالها قياس الظواهر الملاحظة وتسليط الضوء على مواطن القوة والضعف وتحليل وتشخيص مختلف المشاكل الممكنة وتحديد درجة خطورتها ، ويجمع فيها المدقق بين المنهج الكمي التحليلي والوصفي للبيانات الذي يعتمد على أدوات التحليل المختلفة كالتقنيات الإحصائية الرياضية و القياسية، منها الأشكال والرسومات البيانية .

### 4- الأشكال البيانية:

يأخذ المدقق من خلالها نظرة شاملة عن تطور الظواهر. فمثلا من خلال الهرم الخاص بالأعمار، والجنس ،مستوى التأطير، يتمكن من أخذ صورة واضحة وشاملة عن توزيع أفراد المجتمع حسب السن و الجنس.

### 5- التحليل بإستعمال المؤشرات:

إن تقنية التحليل بإستعمال المؤشرات تسمح للمدقق الإجتماعي برصد الظواهر داخل المؤسسة و المتعلقة بكل من سياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور، التكوين، التغيب، أوقات وظروف العمل ، الحوافز وحوادث العمل) .

## V . مبادئ وأسس التدقيق الإجتماعي :

من أجل القيام بالتدقيق الإجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة لابد من أن يشمل كل النواحي الإدارية ويتطرق إلى البيئة الإجتماعية ويدرس الوسائل المادية ، كما يجب أن يأخذ بعين الإعتبار آراء كافة أعضاء المؤسسة (رؤساء ، عمال) ويعكس وجهات نظرهم . وهكذا يكون قد حقق مبدأ الشمولية .

كما يجب أن يقوم المدقق من خلال دراسته بمقارنة الأداء العام للمؤسسة مع مثيلاتها ومنافسيها في السوق .

" لا بد أن يتوفر التدقيق الإجتماعي على أدوات وميكانيزمات تسمح له بمقارنة أداء المؤسسة عبر السنوات وأيضا مقارنة أدائها مع المؤسسات المنافسة الأخرى وبالأداء المعياري للصناعة العامة" (1)

هذا إضافة إلى أنه يجب أن ينفذ التدقيق الإجتماعي بصفة منظمة ودائمة ، كأن تحدد مدة معية من طرف إدارة المؤسسة للقيام بالتدقيق الإجتماعي (كل 05 سنوات ) و أيضا كلما إقتضت الضرورة لذلك .

أخيرا من الضروري والمنطقي أن تكون نتائج هذا التدقيق الإجتماعي معلنة لكل الأطراف في المؤسسة ، من خلال صياغة تقرير عام والإفصاح عنه .

وعليه نستنتج أنه للقيام بالتدقيق الإجتماعي على مستوى المؤسسة لا بد من أن يحترم المدقق مبدأ الشمولية ويقوم بدراسة مقارنة ويفصح عن نتائج التدقيق الإجتماعي لمجتمع المؤسسة للإستفادة منه وأن يقام التدقيق الإجتماعي بصفة منتظمة ومستمرة حتى يثبت فعاليته .



## خصوصيات التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية :

يتميز التدقيق الإجتماعي بخصوصيات منهجية تدرج ضمن الطابع المنهجي للبحث العلمي المستعمل في مجال العلوم الإجتماعية لتحويل المعطيات النوعية إلى كمية من خلال إستعمال الطرق الإحصائية البيانية وجمع المعطيات أثناء الدراسة الشاملة لإستخراج الإنطباعات والآراء الخاصة بالأفراد موضوع الدراسة (العينة) .

بما أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسة فهذا يجعلها غير دقيقة أحيانا كونها ترتبط بالجانب السيكولوجي للأفراد ، ونظرا لتشعب وتنوع أنشطتها ومهامها التي تتميز بالطابع النوعي.

فلابد للتدقيق الإجتماعي للموارد البشرية أن يحترم هذه العوامل ويأخذها المدقق الإجتماعي بعين الإعتبار من خلال الدراسة التشخيصية والتقييمية التي سيقوم بها داخل المؤسسة .

فتشخيص الظواهر بطرق علمية دقيقة مهم جدا للتمييز بين السبب والنتيجة فالنتيجة قد تكون سببا لظاهرة أخرى فيما بعد ولهذا على المدقق الإجتماعي قبل إفتراض أي أحكام مسبقة أو فرضيات أن يقوم بالتحليل الموضوعي للظواهر وهنا تكمن مهارة وكفاءة المدقق الإجتماعي .

ظاهرة التغيب مثلا : قد ترجع إلى عدم رضا العمال أو سوء الظروف , أو إنخفاض الأجر أو عدم مناسبة توقيت العمل والتغيب بدوره يرفع من معدلات الملفات التأديبية أو يسبب صراعات بين العمال والمسؤولين فهو نتيجة وسبب في نفس الوقت، لذلك لابد من تدقيق إجتماعي صارم وموضوعي من قبل مدقق إجتماعي ذو كفاءة عالية وخبرة .

كما أن الترابط بين الأنشطة التي تمارسها وظيفة الموارد البشرية، كالتوظيف والتعيين والتكوين والأجور وغيرها من الوظائف ، يعني أن كل قرار غير صائب في إحدى هذه الوظائف ، يؤدي حتما إلى انعكاسات وتأثيرات على بقية الأنشطة ، مثلا تعيين فرد ما في منصب غير مناسب يترتب عنه عدم رضا الفرد ذاته ويمكن أن يمتد إلى أفراد آخرين وبالتالي يتسبب في وجود نزاعات وبالتالي تبديد الطاقات .

إن وجود مشاكل وتعقيدات داخل المؤسسة يدخل ضمن عوامل الخطر والمشاكل الداخلية كما أن المؤسسة تتأثر بعوامل الخطر الخارجية كضغط المنافسين والزبائن ومتطلبات السوق مثل ضرورة إحترام الجودة والنوعية في المنتج وإحترام آجال التسليم .

مما قد يزيد في مستوى التعقيد بالنسبة للمؤسسة ويجعلها في دائرة الخطر ، لهذا على التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية أن يأخذ بعين الإعتبار خلال عملية التشخيص والتقييم.

" إن كل هذه العوامل الداخلية والخارجية يجب أن تأخذ بعين الإعتبار خلال عمليات التشخيص الداخلي والخارجي أثناء عملية التدقيق الإجتماعي لذلك هناك منهجيات وطرق تدخل خاصة بالتدقيق الإجتماعي".(1)

---

(1) سكاك مراد , نحو نموذج للتدقيق الاجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف , 2001

# خاتمة الفصل

إن الإهتمام بإدارة الموارد البشرية على مستوى كل مؤسسة وبصفة خاصة المؤسسة الإقتصادية ، بعد ما وصلت إليه هذه الأخيرة من تطور عبر مراحل مختلفة، أصبح اليوم من أولى إهتمامات الإدارة العامة للمؤسسة من أجل نجاح نشاطاتها وتحقيق أهدافها . إن الإستراتيجية الصناعية في التجربة الجزائرية هدفها تحقيق التطور الإقتصادي واللاحق بركب الإقتصاد العالمي من خلال محاولات الإنضمام إلى المنظمات والهيئات الإقتصادية العالمية.

ومع الإنفتاح الإقتصادي الجزائري على العالم وبالتالي فتح السوق الجزائرية أمام مختلف المنتجات والسلع القادمة من الخارج ذات الجودة والقدرة التنافسية العالية سيضع الإقتصاد الوطني في مواجهة تحديات كبيرة أهمها تأهيل المؤسسة الجزائرية الإقتصادية سواء كانت خاصة أو عمومية وتقوية قدراتها التنافسية وفق المعايير الدولية ( mise à niveau des entreprises ) ، من خلال تطوير مواردها البشرية وتأكيد نجاعتها وفعاليتها من خلال وسائل وتقنيات حديثة مثل التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية.

الفصل الثاني: التدقيق  
الإجتماعي للموارد البشرية  
على مستوى المؤسسة  
الإسبانية جزائرية للتغذية

# مقدمة الفصل

مع التطور الكبير في مجال الإقتصاد الذي خلق التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما رأينا سابقا ، تطورت تقنيات ووسائل حديثة لقياس مدى فاعلية ومستوى أداء هذه الأخيرة.

وظهرت الحاجة الماسة إلى التدقيق الإجتماعي الذي يقوم بقياس وتشخيص وتقييم فاعلية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإقتصادية من خلال تطبيقات وميكانيزمات منهجية وعلمية فعالة وممكنة التطبيق في الواقع ، من خلال أفراد متخصصين ومتمكنين منها .  
وعبر مراحل متسلسلة ومترابطة تحقق التكامل فيما بينها ، من أجل الوصول إلى تشخيص عام للوضع الإجتماعي للمؤسسة ، وإعتقادا على أدوات منهجية .  
ومن ثم تحرير تقرير يحمل توصيات وإقتراحات للوضع العام للمؤسسة، كما يوضح ويبرز مختلف المشاكل والمخاطر التي تعاني منها المؤسسة أو التي من الممكن أن تتعرض لها من خلال دراسة إستشرافية تنبؤية.

## تطبيق التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية في المؤسسة الإسبانية الجزائرية للتغذية :

إن الشرط الأولي والأساسي والواجب توفره والذي يعتبر بمثابة اللبنة الأولى قبل القيام بعملية التدقيق الإجتماعي هو الرغبة لأصحاب القرار الفعلي الذين عليهم أن يحددوا بدقة الهدف المرجو والميادين والمستويات المراد التدخل فيها وعليه يقوم الخبير الإجتماعي أو المدقق الإجتماعي بمهمته .

و سنقوم بالتدقيق الإجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة عبر 06 مراحل :

1- المرحلة التمهيديّة

2- التقييم الكمي للموارد البشرية والمادية

3- التقييم الكيفي الكفاءات

4- تحليل مؤشرات النجاعة والمناخ الإجتماعي

5- دراسة سياسة إدارة الموارد البشرية

6- عرض النتائج وتقديم التوصيات



## تعريف مؤسسة البحث:

تعريف المؤسسة : الشركة الإسبانية لالتغذية ذات المسؤولية المحدودة (مؤسسة خاصة بمشاركة إسبانية تقدر ب 16 %)  
مجال النشاط : تعليب السمك  
رقم السجل التجاري : 00B 0104645  
رقم التسجيل : 000031010464514  
تاريخ الإنشاء : 2001/03/01  
تاريخ بداية النشاط : 2001/09/01 بداية التجارب الأولية وتم الشروع الحقيقي في النشاط بتاريخ : 2002/03/18  
تطور رأس المال : في بداية الإنشاء كان 22.000.000 دج إلى غاية 2004 وفي 2005 بلغ 130.000.000 دج ليتطور إلى 518.623.000 دج سنة 2007  
الموقع : المنطقة الصناعية حاسي عامر ص ب. رقم 261 حاسي بونيف – وهران-  
المساحة : 21420112 م<sup>2</sup> .  
رقم الهاتف : 00213.40.22.91.11 / 00213.40.22.91.10 .  
الفاكس : 041.52.10.02  
الموقع الإلكتروني: [www.sarlhaal.com](http://www.sarlhaal.com)  
E-mail : [sarlhaal@yahoo.fr](mailto:sarlhaal@yahoo.fr)  
تطور رأس مال المؤسسة :

السنة	2001	2002	2003	2004	2005
التعداد العام	155	294	358	458	469
معدل الأرباح	51403147.00	498301869.00	1292410843.00	1575605899.00	2306977841.00

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
التعداد العام	450	530	396	407	399
معدل الأرباح	2631723533.00	2768837418.00	2302683232.00	4049250385.00	4010266804.00

## I. المرحلة التمهيديّة:

لا بد أولاً من القيام بدراسة تمهيديّة والتي تعتبر الدراسة الأولى التي يتم فيها التعرف على خصائص المؤسسة مع التركيز على الجانب المحدد والمسموح به والمتفق عليه مع أصحاب القرار .

حيث يتطرق إلى النظام القانوني ، نوعية الملكية ، السياسات السابقة ، الثقافة السائدة التكنولوجية المستعملة ، دور ومكانة النقابة العمالية، دراسة الوثائق الرسمية للمؤسسة .  
ويتمكن المدقق الاجتماعي من الحصول على هذه المعطيات بواسطة تقنية الملاحظة المباشرة وذلك من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات مع المسؤولين والعمال والشركاء الاجتماعيين والإطلاع على الوثائق الرسمية و أرشيف المؤسسة وتاريخها.

" والهدف من هذه المرحلة هو تشريح المنظمة والتعرف على حقيقتها من خلال :  
المعلومات العامة : النشأة ، مختلف مراحل التطور ، تدرج المسؤوليات .

المعلومات التقنية : ظروف العمل ومخاطره مستوى الكفاءات الجو الاجتماعي داخل المنظمة .

المعلومات التجارية : حتى يتمكن الخبير الاجتماعي من معرفة المشاكل التي تواجه المنظمة في هذا الميدان والفرص المتاحة لها ( هل لها نشاط موسمي أو على طول السنة تستفيد من إحتكار أو على العكس تواجه منافسة).

المعلومات المالية والإقتصادية : المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال دراسة الوثائق الرسمية" . (1)

---

(1) ATAMER. Tugrul et CALORI. Roland, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod entreprise. Paris 1998 p 287

## المعلومات العامة عن المؤسسة :

من خلال الزيارات الميدانية و إجراء مقابلة مع المديرية العامة و مسؤول مصلحة التموين واللوجستيك والإطلاع على وثائق تاريخ المؤسسة تحصلنا على المعلومات الخاصة بالوحدات وتقسيم ورشات العمل على الشكل التالي :

✓ الإدارة العاملة :

تشمل قطاعين هما :

**مصلحة شؤون المستخدمين :** ومن خلاله تهتم المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال منذ بداية عملية التوظيف مروراً بالمتابعة والتكوين وصولاً إلى نهاية علاقة العمل .

ومن بين أهم المهام التي تقوم بها :

- الإتصال والتنسيق مع مفتشيه العمل فيما يتعلق بتوظيف اليد العاملة في المناصب الشاغرة و في حالة فتح مناصب جديدة.
- التصريح بالعمال الجديد لدى مصلحة التامين CNAS والتصريح الشهري والسنوي طيلة فترة العمل .
- صياغة عقد العمل للعمال الجديد
- الإشراف على عمليات التكوين
- الاهتمام من الناحية الإدارية بالعمال ( كل ما يتعلق بالوثائق الإدارية: شهادة العمل , شهادة المنح العائلية )
- التكفل بكل ما يتعلق بالتعويضات المرضية وحوادث العمل إلى غاية نهاية عقد العمل
- التكفل بالمتربصين والمتمهين لدى المؤسسة .

**مصلحة الوسائل العامة :** وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع:

1/ **الحظيرة :** وتضم مجموع من الناحية المادية : وسائل النقل التي تملكها المؤسسة من سيارات ، حافلة لنقل العمال ، جرار لتفريغ المخلفات ، سيارات تجارية لتوزيع البضائع.

ومن الناحية البشرية : السائقين

ومن مهامها :

يشرف مسؤول الحظيرة على صيانة هذه الوسائل و الاشراف على السائقين متابعة كل الإجراءات المتعلقة بتحضير الوثائق اللازمة لإستخدام هذه الوسائل .

**ب/ الأمن والصحة :** وتتضمن مهمة المحافظة على الأمن والسلامة داخل المؤسسة و حمايتها من أي خطر أو تهديد خارجي ، من خلال توفير أعوان الأمن اللذين يقومون بمهمة الحراسة ليلا ونهارا بصفة تناوبية .

ومراقبة و تفتيش العمال أثناء الدخول والخروج والسهر على أمن العمال خلال فترات العمل .

توفير طبيب على مستوى المؤسسة يداوم خلال فترات محددة يومين في الأسبوع وعند الضرورة.

تحتوي المؤسسة على 23 قارورة إطفاء Extincteurs (co<sup>2</sup>, poudre)

و 02 عربات مكافحة الحرائق ذات سعة 50 لتر ماء (02 chariots de 50 L'eau)

إضافة إلى توفر كل المركبات بالمؤسسة على قارورات إطفاء الحرائق .

و خلية الحرائق un réseau d'incendie

**ج/ قطاع النظافة :** ويشمل مسؤولية النظافة للأراضي والمحيط والآلات وكل ما يتعلق بنظافة المؤسسة في الإدارة أو مصلحة الإنتاج، من خلال تشغيل المنظفات ليلا ونهارا حسب النظام التناوبي.

✓ **المالية والحسابات:**

وتتمثل وظيفة هذه المصلحة في الإشراف على الحسابات اليومية للمؤسسة والقيام بتسجيلها بالدفاتر القانونية والتكفل بالقيام بالمخالفات في وقتها المناسب، لتفادي الغرامات وكذا تقديم الميزانية السنوية في وقتها.

- **مصلحة اللوجستيك والتموين :** من خلال المقابلة الموجهة التي أجريناها مع مسؤول مصلحة التموين واللوجستيك نستنتج ما يلي:

تعمل هذه المصلحة على وضع خطط شهرية وسنوية طبقا لإحتياجات المؤسسة من أجل توفير كل ما يلزمها وعدم الوقوع في مشكل نفاذ المواد الأولية خاصة وأنه سبق وأن مرت المؤسسة بمشكلة إنخفاض الإنتاج خلال 05 سوات الأخيرة بسبب عدم توفر المادة الأولية (الأسماك) و غيرها من المستلزمات و الإحتياجات ويعمل مسؤول مصلحة التموين واللوجستيك على الإطلاع على مختلف العروض المتوفرة في السوق بأحسن الأسعار من أجل إقتناء أجود المواد بأسعار مناسبة.

- **التجارة والتسويق :**

هذه المصلحة تشرف على عمليات بيع السلع المنتجة على كامل التراب الوطني وخارجه معتمدين على سياسة الإشهار عبر وسائل الإعلام المختلفة المرئية والمسموعة واللوائح الإشهارية في المحيط الخارجي والمشاركة في المسابقات والطومبولات مثل مسابقة رمضان.

- **قطاع العبور:**

يتكفل هذا القطاع بكل إجراءات إستيراد المادة الأولية وتصدير المنتج النهائي عبر الميناء والتكفل بإجراءات الجمارك .

وبالتالي كل معاملات وإجراءات المخالصات الجمركية.

- **مصلحة الصيانة:**

وتتم فيه صيانة الأجهزة والآلات والمركبات وكل إحتياجات المؤسسة في هذا الإطار سواء على مستوى الإدارة أو مصلحة الإنتاج.

- **مصلحة تصفية المياه :**

والتي تعتبر محطة جديدة تم إنشاؤها تحت إشراف مؤسسة فرنسية وهي من أولى المحطات المنشأة في الجزائر والتي تقوم بإعادة تصفية المياه وبالتالي الإقتصاد في إستعمال المياه والمحافظة على البيئة في أن واحد .

## - مصلحة الإنتاج :

وهي تشمل ستة 06 فروع :

1/ فرع التبريد: يتولى إستقبال المادة الأولية (السك بأنواعه) وتخزينها في المبردات , ثم إخراج المادة من المبردات يوميا حسب الحاجة للإنتاج اليومي .

2/ فرع الفرز والطهي : يتكفل العمال بفرز المنتج حسب النوع والحجم ، خاصة بالنسبة للتونة التي يتوجب طهيها في فرن خاص لمدة محددة حسب حجمها.

3/ فرع التنظيف : يستقبل العمال التونة مطهية ويعملون على تنظيفها من الأشواك

4/ فرع السردين : يستقبل العمال السردين ويصفونها في العلب بطريقة خاصة .

5/ فرع التعبئة : تتم فيه تعبئة علب السردين وكذا التونة في علب الزيت أو الطماطم تم وضعها في أجهزة التعقيم .

6/ فرع التغليف : يتم تغليف العلب بأغلفة ثلاثية أو أحادية ثم توضع بصناديق الكارتون من أجل أخذها إلى المخزن ثم إلى التسويق والزبائن عن طريق شاحنات لنقل البضائع.

من خلال المقابلات مع المسؤولين في إدارة المؤسسة عرفنا أن :

- المؤسسة تعمل بنظام المناوبة الليلية وتشغل 92 عاملا بهذا النظام من بينهم 15 عون أمن و04 أعوان تفتيش و12 عاملة نظافة و53 عامل بمصلحة الإنتاج بفرع التغليف مقسمين إلى 03 أفواج تتناوب و08 عمال للصيانة.

- توظف المؤسسة يد عاملة موسمية من أجل تحضير البصل الذي يوضع في غرف التبريد ليستعمل لاحقا في عملية الإنتاج.

ثم تأتي مرحلة التعمق والتحليل والتقييم وهي مرحلة التقييم الكمي للموارد البشرية والمادية.

## II. التقييم الكمي للموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة :

ويتم فيها تقييم العدد الكلي للموظفين والبنيات داخل المؤسسة بالمقارنة مع متطلباتها وحاجاتها ، والهدف من هذا التقييم هو إكتشاف مدى ملائمة التعداد الحقيقي للموظفين والقدرة الإنتاجية للمؤسسة ويدرس ويحلل هيكله هذا التعداد لإكتشاف إما علو المؤهلات أو إنخفاضها.

وفيما إذا كانت هذه المؤهلات تتوافق مع متطلبات ومشاريع وطموحات المؤسسة وذلك من خلال تحليل بنية الموظفين بمؤشر السن والأقدمية حسب المهنة والتخصص وطبيعة المنصب .

ودراسة نوعية اليد العاملة إذا كانت دائمة أو متجددة داخل المؤسسة وتتمثل اليد العاملة المتجددة في ( العقود المحددة ، المتربصين ) .

إضافة إلى تحليل تعداد الوسائل والتجهيزات .

ولذا سنقوم بهذه الدراسة إنطلاقاً من التعداد العام للعمال (395 عامل) وسنتطرق إلى : تقييم تعداد الموظفين وندرس خصائص العمالة ونقوم بتحليل بنية الموظفين حسب السن والأقدمية وأخيراً سنقوم بتعداد الوسائل والتجهيزات .

## النسب المستعملة في التقييم الكمي للموارد البشرية حسب CALORI وATAMER

- 1- تعداد عمال إدارة شؤون الموظفين / التعداد الكلي
  - 2- عدد موظفي الإنتاج / التعداد الكلي
  - 3- عدد الموظفين الدائمين / التعداد الكلي
  - 4- عدد ساعات العمل المحققة / عدد ساعات العمل الكلية
  - 5- عدد ساعات عمل المتعاقدين / عدد ساعات العمل الكلية
  - 6- عدد ساعات العمل لعمال بالعقود المحددة / ساعات العمل الكلية
- "إن تحليل بنية الموظفين حسب السن والأقدمية يعطينا مؤشرات ديموغرافية ويوضح للمؤسسة مشاكل سياسة التوظيف ويسمح لها بالقيام بتعديلات خاصة بالموظفين وتحقيق التوازن الإجتماعي على مستوى المؤسسة ( إمكانية زيادة في الرواتب)". (1)

---

(1) ATAMER. Tugrul et CALORI. Roland, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod entreprise. Paris 1998 p 287.



## 1- تقييم تعداد الموظفين :

### جدول رقم 03 التعداد العام للموظفين بالمؤسسة

المجموع	منفذين		مشرفين		إطارات		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
20	00	03	00	12	01	04	الفرع التقني
	03		12		05		
79	33	21	05	14	02	04	الإدارة و الوسائل العامة
	54		19		06		
18	02	05	01	08	01	01	مصلحة التجارة و التسويق
	08		09		02		
278	238	19	09	09	00	03	مصلحة الإنتاج
	257		18		03		
395	المجموع العام						

من خلال إستقراء نتائج وأرقام الجدول رقم 03 والذي يبين تعداد الموظفين في المؤسسة في أفريل 2011 فإننا نلاحظ تركيز العدد الأكبر من الموظفين في مصلحة الإنتاج 278 عامل من مجموع 395 عامل أي نسبة 70.37 % من إجمالي العمال بكل المؤسسة.

وهذا نظرا لأهمية هذه المصلحة إذ يتم على مستواها تحضير المادة الأولية وتخراج المنتج النهائي وتعبئته تم تعليبه ليكون جاهزا للتسويق بعد إختبار الجودة حيث يتم إرسال عينتين واحدة إلى مركز التحاليل بتلمسان وأخرى إلى الجزائر العاصمة .

حيث تضمن هذه المصلحة : عدة فروع بداخلها من أجل تقسيم وتنظيم العمل هي :

فرع التبريد، قسم الفرز والطهي، فرع التنظيف، فرع التعبئة، فرع التغليف.

هذه العملية الإنتاجية التي تدخل في إطار النظام التسلسلي تتطلب العدد الكافي من العمال والمقسم بشكل مدروس كل فرع حسب إحتياجاته.

ونلاحظ من خلال الجدول إرتفاع نسبة العاملات إناث عن العمال الذكور , حيث بلغت نسبة العاملات 88.84 % أما العمال الذكور 11.15% فقط من بينهم 03 إطارات و 09 عمال مراقبين " مشرفين" و 19 من العمال المنفذين .  
وكون أكبر عدد من العمال كمنفذين في هذه المصلحة هم إناث فهذا راجع إلى طبيعة العمل حيث أن عملية الطهي وتنظيف السمك ثلاثم النساء وأقلية الرجال الموجودين بالمصلحة هم بفرع التبريد خاصة .

وإذا ما قارننا هذه المصلحة بمصلحة الفرع التقني فنلاحظ تقريبا إنعدام الحضور النسوي في الثانية ( الفرع التقني ) ، 19 رجل من مجموع 20 عامل وعاملة أي عاملة واحدة فقط بنسبة 5% في حين تبلغ نسبة التواجد الرجالي 95% .  
وهذا راجع كذلك إلى طبيعة نشاط هذه الأخيرة كونها مصلحة تضم المهام التقنية مثل الصيانة والميكانيك والكهرباء والحدادة وهذه المهام تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث .  
أما فيما يخص مصلحة الإدارة والوسائل العامة : نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المصلحة تضم أكبر عدد من الإطارات (06) بنسبة 37.5 % من مجموع الإطارات الكلي بالمؤسسة وللذي يبلغ 06 إطارات منهم 04 ذكور و 02 نساء وأكبر عدد من المشرفين 19 مشرف بنسبة 24.05 % من مجموع العمال في هذه المصلحة منهم 14 ذكور إناث و 5 إناث .  
ونلاحظ تساوي الجنسين في التعداد العام لهذه المصلحة 49.36 % لكل جنس .  
كما أن وجود عدد كبير من الإطارات راجع إلى نوعية المناصب التي تتطلب هذا النوع من الكفاءات "نوي الشهادات العليا " نظرا لكونهم في مناصب قيادية أي مسؤولين على القيادة والتخطيط والتنظيم في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وتبلغ نسبة العمال المنفذين في هذه المصلحة 67.08% من العدد الإجمالي لعمالها وهم موزعين على فرع الحظيرة ، كسائقين وفرع الأمن كأعوان أمن و تفتيش مكلفين بمراقبة وتفتيش العمال وتأمين الحماية وضبط الأمن داخل المؤسسة ، هذا إضافة إلى فرح النظافة والذي يعمل على نظافة المحيط والآلات من خلال مجموعة من المنظفات يعملن في إطار تناوبي ليلا ونهارا تقريبا 32 منظفة وقائد للفوج .  
وأخيرا مصلحة التجارة والتسويق وتضم 18 عامل من بينهم 14 ذكور بنسبة 77.77% و 04 إناث بنسبة 22.22% وتحتوي هذه المصلحة على :  
أعوان تجاريين وعون مكلف بالفواتير و سائقين يرأسهم مسؤول التجارة والتسويق .  
ونلاحظ أنها أقل مصلحة من حيث تعداد العمال .

## 2- دراسة خصائص العمالة بالمؤسسة

### الجدول رقم 04 خصائص العمالة الكلية بالمؤسسة ( لسنة 2011):

المجموع	بعقود محددة		دائمون		نوعية العمالة
305	189		116		العمال المنفذون
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
	164	25	103	13	
72	36		36		العمال المشرفون
	04	32	15	21	
17	08		09		الإطارات
	03	05	04	05	
01	01		00		عقود العمل المساعدة (C.T. A)
	00	01	00	00	
395	234		161		المجموع
	171	63	122	39	

من خلال قراءتنا للجدول رقم 04 والذي يمثل خصائص العمالة الكلية بالمؤسسة نلاحظ أن الفئة الأكبر من العمال هم بعقود محددة 234 عامل بنسبة 59.24 % من العدد الإجمالي للعمال يتركز معظمهم في منطقة العمال المنفذين 189 عامل منفذ بعقود محددة. تتمثل في عقود ما قبل التشغيل وعقود العمل المساعدة تابعة لمديرية التشغيل ومديرية النشاط الإجتماعي وهي محددة الفترة من 01 سنة إلى 03 سوات قابلة للتجديد ، كما يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بالعامل بعد إنتهاء عقده. أما العمال الدائمين فقد بلغ عددهم الكلي 161 عاملا بنسبة 40.75 % ويتركز معظمهم في منطقة العمال المنفذين أيضا .

وتعتمد المؤسسة على هذا النوع من العمالة طبقا لإحتياجاتها وسنفضل في هذه النقطة في دراسة سياسة التوظيف بالمؤسسة.

### 3- تحليل بنية الموظفين حسب السن والأقدمية بالمؤسسة :

إن تحليل بنية الموظفين حسب السن والأقدمية يعطينا مؤشرات ديموغرافية عن سياسة المؤسسة فيما يخص عملية التوظيف .

مؤشر السن والأقدمية حسب المهنة ونوع العمل

جدول رقم 05 : مؤشر السن والأقدمية في مصلحة الإنتاج

المجموع	أفريل 2011			
	إناث	ذكور		
36	34	02	أقل من 26 سنة	السن
117	104	13	26-35 سنة	
89	75	14	36-45 سنة	
32	30	02	46-55 سنة	
04	04	00	أكثر من 56 سنة	
278	المجموع			
				الأقدمية
185	164	21	من 0 إلى 3 سنوات	
05	03	02	من 4 إلى 7 سنوات	
88	79	09	من 8 إلى 11 سنة	
278	المجموع			

من خلال الجدول رقم 05 أعلاه الذي يعبر عن عامل العمر والأقدمية للتعداد العام لعمال مصلحة الإنتاج بالمؤسسة نلاحظ التالي :

أن أكبر نسبة من العمال 117 عامل تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية (26-35) سنة أي بنسبة مؤوية تبلغ 42.08% من مجموع عمال المصلحة.

و 29.62% من مجموع التعداد العام لعمال المؤسسة ككل، و89 منهم تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية (36-45) سنة بنسبة 32.01% من مجموع العمال بالمصلحة و 22.53% من العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة ككل .

أما العمال الذين أعمارهم أقل من 26 سنة فقد بلغت نسبتهم 12.9% من مجموع العمال بمصلحة الإنتاج و 11.51% من العمال تفوق أعمارهم 56 سنة .

إذن من خلال تحليل الأرقام والنسب المبينة نجد أن اليد العاملة في هذه المصلحة (الإنتاج) هي فئة شابة ما بين (26-35) سنة .  
أما مؤشر الأقدمية نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم مدة عمل تقدر ب 0-3 سنوات بنسبة 66.54 % ، أو 8-11 سنة بنسبة 31.65 % من مجموع العمال الكلي بالمصلحة .  
فيما بلغت نسبة العمال الذين مدة عملهم تتراوح بين 04-07 سنوات 1.7 % وهي أدنى نسبة .

#### جدول رقم 06 : مؤشر السن والأقدمية في الإدارة والوسائل العامة :

المجموع	أفريل 2011		
	إناث	ذكور	
04	01	03	أقل من 26 سنة
14	07	07	26-35 سنة
31	11	20	36-45 سنة
22	17	05	46-55 سنة
08	02	06	أكثر من 56 سنة
79	المجموع		
47	24	23	من 0 إلى 03 سنوات
06	03	03	من 4 إلى 7 سنوات
26	13	13	من 8 إلى 11 سنة
79	المجموع		

من خلال إستقرائنا للجدول رقم 06 والذي يمثل نسبة الأعمار والأقدمية للعمل بالإدارة والوسائل العامة وبمقارنة هذه المصلحة مع مصلحة الإنتاج يمكننا أن نستخلص أنه هناك تقارب فيما يخص الفئة العمرية الأكثر إنتشارا بالمؤسسة وهي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة بنسبة 39.24% من إجمالي عمال المصلحة ، كما أن أكبر نسبة من العمال نساء هي من الفئة العمرية 46-55 سنة 77.27% من نسبة العمال في هذه المصلحة .

أما فيما يتعلق بمؤشر الأقدمية لعمال هذه المصلحة فنلاحظ أنه : 59.49 % من إجمالي العمال بالإدارة والوسائل العامة لديهم معدل أقدمية ما بين 0-3 سنوات من مدة العمل بالمؤسسة و 32.91 % من العمال تتراوح نسبة أقدميتهم بين 08-11 سنة .

جدول رقم 07 : مؤشر السن والأقدمية في مصلحة التجارة والتسويق :

المجموع	أفريل 2011			
	إناث	ذكور		
00	00	00	أقل من 26 سنة	السن
09	04	05	26-35 سنة	
06	02	04	36-45 سنة	
03	00	03	46-55 سنة	
00	00	00	أكثر من 56 سنة	
18	المجموع			
				الأقدمية
10	02	08	من 0 إلى 3 سنوات	
02	02	00	من 4 إلى 7 سنوات	
06	02	04	من 8 إلى 11 سنة	
18	المجموع			

الملاحظ من خلال استقراء النسب والأرقام في الجدول أعلاه رقم 07 والذي يعبر عن معدل الأعمار والأقدمية لعمال مصلحة التجارة والتسويق بالمؤسسة هو أن أكبر نسبة من العمال هم من الفئة العمرية 36-45 سنة بنسبة 50 % أي نصف عدد العمال الكلي بالمصلحة 9 من بين 18 .

أما فيما يتعلق بمؤشر الأقدمية : فتلاحظ أن أكثر العمال لديهم مدة عمل بين 0-3 سنوات بالمصلحة بنسبة 55.55 % وهذا راجع لطبيعة العمالة التي تشغلها المؤسسة بعقود محددة.

أما نسبة العمال الذين فترة عملهم بين 8-11 سنة فنسبتهم 33.33% من مجموع العمال في هذه المصلحة وهم العمال الذين تمسكت بهم المؤسسة منذ بداية نشاطها 2001.

جدول رقم 08 : مؤشر السن والأقدمية في الفرع التقني :

المجموع	أفريل 2011			
	إناث	ذكور		
03	00	03	أقل من 26 سنة	السن
07	01	06	26-35 سنة	
03	00	03	36-45 سنة	
06	00	06	46-55 سنة	
01	00	01	أكثر من 56 سنة	
20	المجموع			
				الأقدمية
09	00	09	من 0 إلى 3 سنوات	
01	00	01	من 4 إلى 7 سنوات	
10	01	09	من 8 إلى 11 سنة	
20	المجموع			

نلاحظ من خلال جدول رقم 08 يمثل معدل الأعمار والأقدمية لعمال هذه المصلحة إن معدل الأعمار لا يختلف عن كل من وحدة الإنتاج والإدارة والوسائل العامة. أي أن أكبر عدد من العمال تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية 26-35 سنة بنسبة 35 % وأقل نسبة هي 5% وهم العمال الذين تفوق أعمارهم 56 سنة . أما فيما يخص الأقدمية فنلاحظ أن معظم عمال هذه المصلحة لديهم مدة عمل طويلة بين 8-11 سنة نسبة 50 % وبلغت نسبة العمال الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين 0-3 سنوات 45 %.

#### 4- تعداد الوسائل والتجهيزات :

تحتوي المؤسسة حسب الفروع على الوسائل التالية:

##### مصلحة الإنتاج: 05 خطوط إنتاج

- 04 خطوط لإنتاج التونة منها 03 خطوط لإنتاج علب ذات 65 غ، 160 غ وخط إنتاج 01 واحد لإنتاج علب الكبيرة الحجم 950 غ وتحتوي هذه الخطوط على :
  - 03 آلات تم تد خطوط الإنتاج بالعلب الفارغة
  - آلتين 01 منها لضخ الزيت في العلب والثانية لضخ صلصة الطماطم .
  - آلة لغلط العلب .
  - آلة لطبع تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية الذي يبرمج يدويا يوميا .
- أما خط إنتاج علب التونة الكبيرة الحجم فتقوم العاملة بمد الآلة بالعلب الفارغة يدويا.
- خط إنتاج واحد 01 لسلك السردين علب ذات 115 غ يحتوي على :
  - آلة 01 تم تد خط الإنتاج بالعلب الفارغة
  - آلتين 01 منها لضخ الزيت في العلب والثانية لضخ صلصة الطماطم .
  - آلة لغلط العلب .
  - آلة لطبع تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية الذي يبرمج يدويا يوميا .

##### مصلحة التنظيف :

- آلة لوضع السمك الذي تنظفه العاملات في الصناديق .



### مصلحة التبريد :

- 03 غرف للتبريد غرفتين كبيرتي المساحة 15م<sup>2</sup> غرفة صغيرة تبلغ مساحتها 4م<sup>2</sup>.

### مصلحة الطهي :

- 03 أفران لطهي السمك النيئ

- 05 أجهزة لتعقيم علب التونة

### مصلحة التغليف :

- 02 آلات للتغليف

✓ وتحتوي المؤسسة على 19 وسيلة نقل منها :

حافلة لنقل العمال، جرار لتفريغ المخلفات ، 04 سيارات تجارية لتوزيع البضائع، 03

حافلات لنقل عمال الإدارة واحدة ب 08 مقاعد ، 09 مقاعد ، 15 مقعد .

وما تبقى هي سيارات صغيرة الحجم .

## 5- تقييم نسبة المرونة الإجتماعية للمؤسسة :

لتدعيم التقييم الكمي للموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة لابد من تقييم نسبة المرونة الإجتماعية التي توفرها المؤسسة من خلال التطرق إلى تطور القوة العاملة خلال 03 سنوات الأخيرة 2010- 2011- 2012 من خلال الجدول التالي :





من خلال الجدول أعلاه رقم 09 والذي يمثل تعدادا العمال الموظفين بالمؤسسة خلال 03 سنوات 2010-2011- 2012 من إطارات ومشرفين ومنفذين بعقود محددة (دون تعداد العقود التي تقل عن سنة) وغير محددة دائمين أي العمالة الدائمة بالمؤسسة نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الدائمين مستقر مقارنة مع العمال الغير دائمين بعقود محددة وهذا طبيعي .

حيث بقي هذا التعداد مستقرا من بداية 2010 إلى غاية جوان 2011 حيث نلاحظ تغير بنسبة عاملين إما بالزيادة أو النقصان وهم الذين يغادرون المؤسسة وتضطر إلى تعويضهم . وفي جويلية 2011 قفز عدد العمال الدائمين بالمؤسسة إلى 126 عامل ليصل إلى 148 عامل سنة 2012 وهو أعلى مستوى لتعداد العمال الدائمين بالمؤسسة . أما العمال بعقود محددة فتعدادهم غير مستقر فهو إما يزيد أو ينقص وذلك حسب حاجات المؤسسة وكان أدنى مستوى لتعداد العمال الغير دائمين في فيفري ومارس 2010 حيث بلغ 192 عامل فقط أما أعلى مستوى تعداد وصلت إليه المؤسسة فكان في شهر ماي وجوان من نفس السنة 2010 حيث ارتفع إلى 364 عامل بعقود محددة حيث وظفت يد عاملة موسمية لتحضير البصل .

لا بد للمقاربة الكمية الشاملة أن تكتمل بمقاربة كيفية نوعية عن الصورة الداخلية للمؤسسة وحالة الموظفين من خلال التقييم الكيفي للكفاءات وذلك بيتقييم كل من الكفاءات الفردية للعمال وكفاءات وخبرات المسيرين .

### .III التقييم الكيفي للكفاءات :

إن المصادر الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في السوق هي الكفاءات ونوعية الأفراد العاملين بكل مؤسسة .

ويعتبر تشخيص الكفاءات والخبرات لب تشخيص الموارد البشرية وهناك 03 جوانب حسب ATAMER و CALORI يجب أن تراعى وتأخذ بعين الاعتبار خلال إنجاز هذا التشخيص:"

- **تقييم الكفاءات الفردية في أداء المهام** : والهدف منه هو معرفة فيما إذا كانت كفاءات الأفراد الممارسة هي الكفاءة المطلوبة والكافية لملائمة المهام الموكلة إليهم أم لا .

- **تقييم الكفاءات الجماعية حسب التخصص ونوع العمل** : والهدف منه معرفة فيما إذا كانت الكفاءات الجماعية كافية ومستخدمة بصفة كلية .

- **تقييم كفاءات وخبرات المسيرين**: وهو يتركز حول الإطار السامية وهو محدد في عدد أفراد الإدارة " (1).

وسنتطرق من خلال الدراسة إلى جانبين هما تقييم الكفاءات الفردية في أداء المهام و تقييم كفاءات وخبرات المسيرين دون أن نشير إلى تقييم الكفاءات الجماعية حسب التخصص ونوع العمل .

---

(1) ATAMER. Tugrul et CALORI. Roland, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod entreprise. Paris 1998 p 288.

3-1 تقييم كفاءة الأفراد في أداء المهام : إن المهام سواء كانت مهام يدوية أو فكرية فان لها تأثير كبير على نجاح العملية الإنتاجية بصورة عامة وكفاءة الأفراد تنطلق من مستوى تأهيلهم ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال عملهم لذا سنعتمد في هذا التحليل على عامل السن والمستوى الدراسي للعمال الكلية بالمؤسسة من خلال العينة المدروسة .

#### جدول رقم 10 المستوى الدراسي حسب السن للعمال بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	56 (+)	55-46	45-36	35 -26	26 (-)	
%16.70	66	08	28	13	09	08	دون مستوى
%30.88	122	04	14	63	31	10	إبتدائي
%23.79	94	01	16	12	49	16	متوسط
%24.30	96	00	04	31	52	09	ثانوي
%04.30	17	00	01	10	06	00	جامعي
100	395	13	63	129	147	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم 10 نستنتج أن أكبر قدر من العينة بنسبة 30.88 % لديهم مستوى إبتدائي أما الجامعيين فلا تتعدى نسبتهم 04.30 % و عددهم 17 عامل وهم إما في مصلحة التجارة والتسويق أو الإدارة العامة وهم طبعا يشغلون المناصب القيادية. أما ذوي مستوى ثانوي فتقدر نسبتهم ب 24.30 % و عددهم 96 عامل أغلبهم بمصلحة الإنتاج كرؤساء أفواج ومسيري غرف التبريد . ونسبة %16.70 من العمال بدون أي مستوى دراسي .

وهذا يعني أن المؤسسة لا تطلب عمالة ذات مستوى تعليمي عالي وهذا واضح في مصلحة الإنتاج حيث أن معظم العمال بها إما دون مستوى أو مستوى إبتدائي ومتوسط ربما كونهم يقومون بأعمال يدوية بسيطة كتنظيف السمك وأعمال أخرى لا تتطلب جهد فكري كبير كطهي السمك في الفرن وتعليبه.

أما عامل السن فنلاحظ من خلال الجدول أن أكثر العمال تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية 26-35 سنة 147 عامل بنسبة 37.21 % من مجموع العمال و 129 عامل تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية 36-45 سنة ، بنسبة 32.65 % .  
ومنه فان العمالة في المؤسسة تندرج ضمن الفئة العمرية الشابة أو الفئة المتوسطة العمر وسنتطرق إلى مؤشر السن في المؤسسة بتفصيل أكثر لاحقا من خلال تحليل مؤشرات النجاعة والمناخ الاجتماعي .

### 2-3 تقييم كفاءات وخبرات المسيرين

وهو يهتم بتشخيص نوع الإدارة التي يمارسها المسكرون وقدرتهم على العمل في إطار الجماعة، وتعتبر الأطارات السامية هي الموارد الأكثر ندرة على مستوى المؤسسة. إذن من الضروري معرفة قدراتهم الفردية الخاصة ثم مدى فعاليتهم في الإطار الجماعي. إن محاولة تقييم لجهد وكفاءة أي إطار داخل المؤسسة يتم من خلال معرفة قدراته المعرفية و مدى براعته ونوع مواقفه وخبراته الإدارية .  
وعلى هذا الأساس يمكننا تقييم وإدراك مستوى كفاءات المسؤولين أو المسيرين وإعطاء تقييم لمستوى أدائهم.

" التقييم هو إعطاء قيمة (تثمين) لأداء (عمل ، إنجاز) مادي أو معنوي فينتج عنه صفات رخيص، ثمين، رتبة أولى ، ثانية ، غير كافي ، مقبول أو جيد ".(1)

---

(1) معجم مصطلحات علوم الإدارة دار الكتاب اللبناني. الطبعة الثانية 1994 .



هذا وقد علمنا من خلال المرحلة التمهيدية أن المؤسسة تضم 17 إطار من بينهم 13 إطار حامل لشهادة الليسانس و 01 مهندس دولة و 03 تقي سامي ويتركز كالم في الإدارة بالمؤسسة ويشغلون مناصب مهمة قيادية .

### جدول رقم 11 يمثل مستوى معارف المسيرين في المؤسسة:

المعارف	المنصب
مهندس دولة + خبرة مهنية كمدير تجاري	المدير التنفيذي
ليسانس في العلوم الإدارية + شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة + ماجستير في قانون الأعمال + خبرة مهنية في الموارد البشرية	مديرة الإدارة العامة
تقني سامي في الإعلام الآلي + خبرة مهنية في الإدارة والمجال التجاري	مديرة التجارة والتسويق
ليسانس في العلوم الاقتصادية (مالية) + سنة أولى دراسات ما بعد التدرج تخصص مدقق مالي + خبرة مهنية في المحال	المسؤول عن التموين واللوجستيك

من خلال قراءتنا للجدول رقم 11 نلاحظ المستوى التعليمي العالي إضافة إلى شهادات الخبرة والكفاءة المهنية لعينة من الأفراد المهمين في المؤسسة وأصحاب المراكز القيادية.

لهذا قمنا بمقابلات موجهة مع الإطارات إستنتجنا منها ما يلي :

- أغلبية الإطارات المستجوبة يتراوح سنهم ما بين 36 و 46 سنة منهم 03 ذكور و 01 أنثى.

- تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 05 و 11 سنة

أما فيما يخص الخبرة والمهارة الإدارية فتتضح لنا من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة : أهم المبادرات ، أهم الاستراتيجيات والأهداف المسطرة من طرف هؤلاء المسيرين (الإطارات).

#### ✓ المقابلة مع مديرة الإدارة العامة :

أهم المبادرات التي قامت بها:

- الإهتمام بالتنظيم و التكوين و الإتصال.
- تحسين طريقة و وسائل العمل.

أهم الإستراتيجيات :

- الإعتماد على الإتصال و التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .
- الأهداف التي سطرتها في مجال إدارة الموارد البشرية :
- التوصل إلى وضع مخطط للتكوين و العمل به.
- التخفيض من النزاعات بين العمال و الرؤساء و خلق حب العمل للمؤسسة و الحرص على بقائها و تطورها (النموذج الألماني).

#### ✓ المقابلة الثانية خاصة بالمدير التنفيذي : إستنتجنا ما يلي :

أهم المبادرات التي إتخذها هي:

- هيكلة العمال في أقسام و مجموعات
- إحداث وثائق لتنظيم العمل بصفة عامة.

أما الإستراتيجيات التي يقودها فهي:

- إستراتيجية التكوين الدائم للعمال
- إستراتيجية تحسين أداء الشركة على كل المستويات إداريا و إنتاجيا من خلال مراقبة أداء العمال وسلوكم والإشراف على الدورات التكوينية .

و أهم الأهداف التي سطرها في مجال عمله :

- رفع المستوى تدريجيا لليد العاملة

- تقليص النفقات

- إقتصاد الوقت في خطوط الإنتاج.

الإستراتيجية التي يقودها من خلال منصبه :

هي الخطة التي يعتمدها لمراقبة و تنظيم سير العمل بالمؤسسة وتعتمد على:

- تحديد المسؤوليات ومهام الأفراد العاملين كل حسب منصبه

- إستعمال طريقة المكافئة و العقاب دون تجاوزات.

✓ المقابلة الثالثة خاصة بمدير التجارة و التسويق:

أهم المهام الموكلة إليه في منصبه :

- هي بيع المنتج المصنع بالمؤسسة هي المهمة الأولى والأساسية.

من بين أهم الأهداف التي سطرها:

- الحفاظ على مكانة المنتج في السوق.

- تنويع السوق الجزائرية بمنتجات مختلفة.

و أهم المبادرات التي إتخذها:

- إقتراح منتجات جديدة : قنات التونة ( Miette de thon )، تونة بزيت الزيتون ،

سلطة بالتونة ، تنويع السوق الجزائرية.

- المحافظة على العلاقات الطيبة مع الزبائن من خلال التخفيضات و التحفيزات و الجودة

في المنتج و إحترام آجال التسليم .

## ✓ المقابلة الرابعة خاصة بمسؤول التموين و اللوجستيك:

أهم المبادرات التي اتخذها :

- amélioré et assurer l'approvisionnement de l'entreprise en matière première.

- Mettre en place la meilleur organisation possible entre l'approvisionnement, la production et le stockage.

نوعية الاستراتيجيات التي سطرها ويعمل بها من خلال منصبه :

1- Le genre de stratégie utilisez et tracer dans mon cadre de direction et :

- Animer et la communication et l'information
- Encadrer et contrôler régulièrement les équipes
- S'engager personnellement a défendre l'image de la société .
- Se positionner comme superviseur et organisateur.

أما على مستوى البراعة والمواقف :

فمن خلال المقابلات تتضح لنا الأهمية التي يوليها كل أفراد العينة للصرامة أثناء ممارسة المهام والتعامل مع العمال خاصة فيما يتعلق بالتجاوزات والصراعات . كما أنه يعتمدون على التنسيق فيما بينهم عن طريق الإجتماعات (إجتماعين في الشهر على الأقل) إضافة إلى التقارير.

كما صرح مسؤول التموين واللوجستيك

« La prévoyance et très impotente dans mon poste ainsi que  
coordination avec les autres responsables de l'entreprise et la fermeté  
et la rigueur »

إذن كفاءات وخبرات المسيرين مناسبة للمواقع القيادية التي يحتلها هؤلاء الأفراد كما  
أنها مبادرة مثل مدير التجارة والتسويق الذي إقترح منتوجات جديدة مثل: فئات التونة.

#### IV. تحليل مؤشرات النجاعة والمناخ الاجتماعي:

لدراسة مؤشرات للجو الاجتماعي ستدرس كل من الأبعاد التالية:

- التغيب

- الصراعات والإضرابات

$$\text{"حجم التغيب"} = \frac{\text{ساعات التغيب}}{\text{ساعات العمل المفروضة}}$$

$$\text{معامل التغيب} = \frac{\text{عدد الغيابات}}{\text{متوسط عدد الموظفين}}$$

$$\text{الصراعات والإضرابات} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الصراعات}}{\text{عدد أيام العمل الكلية}}$$

ويمكن إضافة عامل إستقرار الموظفين = عدد الموظفين اللذين تفوق خبرتهم 5 سنوات " (1)

$$\frac{\text{عدد العمالة السنوية}}$$

---

(1) ATAMER. Tugrul et CALORI. Roland, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod entreprise. Paris 1998 p 297

## 1 - التغيب:

بلغت نسبة التغيب خلال سنة 2011 ما بين 1.5% إلى 2% .  
وقد أرجعتها مديرة الإدارة العامة إلى أسباب شخصية (مرضية ، حدث عائلي )  
أما فيما يخص سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالتغيب حسب المقابلة التي أجريناها مع مديرة  
الإدارة العامة والمسؤولة عن الموارد البشرية بالمؤسسة فقالت أنها :  
صارمة في مسألة التغيب ، لذا نسبة الغيابات إنخفضت في السنوات الأخيرة ، حيث يلتزم  
العامل بطلب الغياب إذا كان ينوي ذلك و الحصول على موافقة المسؤول و في حالة الغيابات  
الغير مبررة تكون العقوبة صارمة .  
و من خلال الإستمارات لاحظنا أن هذه العقوبة الصارمة تتمثل في الخصم من الراتب أو  
الفصل عن العمل لمدة محددة .

لاحظنا من خلال الإجابات على أسئلة الإستمارة التي وجهت إلى العمال بالمؤسسة وجود نسبة لا بأس بها منهم إمتنعوا عن الإجابة وهذا راجع إما إلى تعمدهم ذلك أحيانا أو إلى عدم فهم السؤال وهذا بسبب عدم إمتلاك نسبة 16.70 % من العمال لأي مستوى دراسي بالرغم من أننا وقفنا على الإستمارات التي وزعت وقمنا بعملية الشرح من خلال تجميع مجموعات ذات 10 عمال في كل مرة على فترات متباعدة حتى لا يتوقف العمل وفي كل مصلحة على حدا.

## 2- الصراعات داخل المؤسسة:

المديرة العامة : "من بين أهم النقائص التي يعمل على أستدراكها: محاولة إرساء جو من التعاون و التكامل بين مختلف العمال" ، ومن هذا المنطلق سنقوم بدراسة مستوى الصراعات بين العمال فيما بينهم وبين العامل والمسؤول المباشر.

### جدول رقم 12 الصراعات بين العمال :

النسبة	التكرار	هل لديك صراع مع زملائك في العمل؟
% 14.68	58	نعم
% 43.03	170	لا
% 29.36	116	أحيانا
% 12.91	51	دون إجابة
%100	395	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن 43.03 % من العمال المستجوبين ليس لديهم صراعات مع زملائهم ، أما العمال الذين أجابوا بوجود صراعات بينهم وبين زملائهم فقد بلغت نسبتهم 14.68 %.

وقد لاحظنا من خلال الزيارات الميدانية بالمؤسسة وجود صراعات ونزاعات بين العمال حيث أننا وقفنا عدة مرات على صراعات بين العاملات وصلت إلى مكتب المديرة العامة وإستمعنا إلى توبيخ المديرة للعاملات وصلت إلى حد التهديد بالطرد .



وقد جاء في خطاب المديرية العامة ما يلي:

"شوفوا انتوما زوج يا تسقموا رواحكم وتحطوا راسكم فالخدمة يا ماسحقيناكمش ، إلا راكم محتاجين هاذ الخبزة حافظوا عليها وهادي التالية توصلوا عندي هنا"  
وقد تمتد بعض هذه الصراعات إلى خارج المؤسسة حيث وقفنا من خلال الزيارات الميدانية على نزاع تم بين عاملتين بمصلحة الإنتاج حيث هددت واحدة منهما الأخرى بمواصلة النزاع خارج المؤسسة قائلة : " صح نحكمك فالسبيكة "  
أي أن الصراع سيتواصل خارج المؤسسة في طريق سكة حديدية قديم غير مستعمل مجاور للمؤسسة .

وهناك صراعات بين العمال الرجال أيضا وبين الجنسين .

**جدول رقم 13 الصراعات مع المسؤول المباشر:**

هل لديك صراع مع مسؤولك المباشر في العمل؟	التكرار	النسبة
نعم	00	% 00
لا	348	% 88.10
أحيانا	47	% 11.89
دون إجابة	00	% 00
<b>المجموع</b>	<b>395</b>	<b>%100</b>

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات فيما يخص الصراعات مع المسؤول المباشر كانت بالنفي % 88.10 و % 11.89 فقط من العينة أجابوا : بأحيانا ، و هذا النفي ربما راجع إلى تخوف العمال من أن يطلع المسؤول المباشر على إجاباتهم.  
إضافة إلى أنه خلال وقوفنا على توزيع وملا الإستمارة كان يتواجد معنا رئيس الفوج.

إن وجود صراعات أحيانا مع المسؤول المباشر أو الزميل في العمل قد تؤدي إلى تغيير موقع هذا العامل و تغيير الموقع إما سيساعد هذا العامل على تخطي هذا الصراع و الإنجاز الجيد أو يقهقر من العملية الإنتاجية نظرا لعدم إعتياد العامل على موقعه الجديد و عدم تكيفه معه.

أو عقوبة من طرف المسؤول المباشر بحكم السلطة الهرمية مما سيؤدي إلى عدم رضا هذا العامل المعاقب وبالتالي عدم تفانيه في العمل.

## V. دراسة سياسة الموظفين وإدارة الموارد البشرية :

### 1- سياسة التوظيف داخل المؤسسة:

ولتحليل سياسة التوظيف داخل المؤسسة نقوم بتقييم تعداد العمال الموظفين خلال ثلاث سنوات الأخيرة و وفيما إذا كان هؤلاء العمال راضين عن هذا التوظيف وكذا المسؤولين و عدد الأفراد الذين غادروا المؤسسة خلال فترة التربص و عدد الأفراد المرشحين لشغل المنصب الشاغرة و التكلفة المتوسطة لعملية التوظيف .

بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مدير شؤون الموظفين لمعرفة أسباب و سيرورة عملية التوظيف و مميزاتها وفيما إذا كان يقوم بإتباع نموذج معين لهذه العملية من أجل تحكم أفضل و عن إحتياجات المؤسسة فيما يخص اليد العاملة.

وأیضا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

هل المؤسسة تجلب العدد الكافي من المرشحين الطالبین لمنصب العمل؟

نعم وذلك كونها :

- تتعامل المؤسسة مع مكتب التوظيف التابع لمديرية العمل وتتعامل أيضا مع مديرية النشاط الإجتماعي في إستقطاب اليد العاملة .

هل المؤسسة توظف الأشخاص حسب حاجاتها من خلال مؤهلاتهم؟

نعم لكن فيما يخص توظيف الإطارات فقط حيث تشترط المؤسسة ما يلي :

- شهادة في المجال

- الخبرة المهنية

- السن من 27 إلى 40 سنة

- التمكن من الإعلام الآلي

- لم يسبق له العمل في مؤسسات وطنية.

أما فيما يخص العمال المنفذين فهي لا تشترط أي نوع من الشروط وسنتناول هذه النقطة لاحقا فيما يتعلق بدراسة خصائص العمالة بالمؤسسة في إطار التقييم الكيفي للكفاءات.

**جدول رقم 14 : تعداد العمال الموظفين خلال ثلاث سنوات الأخيرة**

تعداد العمال			الشهر
2012	2011	2010	
431	296	336	منفذون
69	73	73	مشرفون
21	14	14	إطارات
00	01	01	عقود العمل المساعدة
521	384	424	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور تعداد الموظفين خلال 03 ثلاثة سنوات الأخيرة للمؤسسة ويضم كل من عقود العمل المحددة والغير محددة (دائمة) .

ومن خلال الجدول نلاحظ عدم إستقرار تعداد الموظفين فهو إما يزيد أو ينقص وهذا حسب إحتياجات المؤسسة ، علما أن المؤسسة توظف يد عاملة موسمية مرة في السنة أو في سنتين من أجل تحضير البصل .

وفيما يخص عدد الأفراد الذين غادروا المؤسسة بإرادتهم خلال فترة التربص هو 02 فردين الأول شغل منصب مهندس دولة في الهندسة الميكانيكية وقد دامت مدة تواجده بالمؤسسة من 2008/06/14 إلى غاية 2008/06/24 والحالة الثانية شغل منصب محاسب مدة شهرين تقريبا من 2009/05/26 إلى غاية 2009/07/18 .

وعن سبب هذه المغادرة صرحت المديرية العامة :

" في البداية يكون هؤلاء العمال تابعين لمديرية التشغيل بعقود محددة المدة ويتقاضون أجرهم بحسب سلم الأجور الذي تضعه المديرية والذي تشارك المؤسسة بنسبة منه ويختلف هذا الأجر حسب المستوى التعليمي : ليسانس من دج 12000 إلى 15000 دج مهندس دولة من 15000 دج إلى 20000 دج ، لكن هؤلاء الأفراد لا يقتنعون بهذا الأجر ولا بمدة العقد (يتقلقوا يبغوا يوصلوا بلخف ) فيقررون المغادرة وبما أنهم أشخاص غير أكفاء فالمؤسسة لا تتمسك بهم " .

## 2- سياسة التكوين:

إن سياسة التكوين داخل المؤسسة هي عملية منظمة ومتواصلة تهدف إلى جعل العاملين بها يكتسبون المعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم وتحسين أدائهم .

" التكوين هو كل البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة العاملين على إكتساب الفاعلية والكفاءة المناسبة للقيام بأعمالهم الآنية أو المستقبلية عبر تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية وجعلهم يكتسبون إتجاهات ومعارف ومهارات تتلاءم مع تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة " .

---

(1)د.احمد الشميمري ، مبادئ إدارة الأعمال ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، 1984 ، ص 183

لدراسة سياسة التكوين على مستوى المؤسسة لا بد بداية أن نطلع على تطور ميزانيتها المخصصة لتكوين العمال بصفة عامة، وعدد الأفراد المكونين نهاية كل سنة وكذا طبيعة ومدة هذا التكوين .

#### جدول رقم 15 سياسة التكوين بالمؤسسة:

هل إستفدت من أي تكوين في مجال عملك بالمؤسسة؟	التكرار	النسبة
نعم	80	20.25 %
لا	314	79.49 %
دون إجابة	01	00.25 %
المجموع	395	100 %

من خلال إستقرائنا لنتائج الجدول أعلاه رقم 15 نلاحظ أن أغلبية أفراد العمال 79.49% لم يستفيدوا من سياسة التكوين خلال تواجدهم بمنصبهم الحالي داخل المؤسسة ، أما فيما يخص العمال المستفيدين من تكوين و الذين بلغت نسبتهم 20.25 % فهم ينتمون إلى مصلحة الإنتاج:

- فرع التبريد حيث تلقى هؤلاء العمال تكوين حول التسيير العام لغرف التبريد ، وطريقة العمل على آلة نسخ تاريخ الصلاحية في فرع التعليب .

أما في مجال الإدارة فقد تلقت المسؤولة المكلفة بمصلحة الموظفين تكويننا حول برنامج لكيفية إنجاز الأجور بالإعلام الآلي و فيما يخص الوسائل العامة فنلاحظ تكوين للمنظفين على إستخدام آلات جديدة للتنظيف هذا خلال مدة عملهم بالمؤسسة .  
و بلغ عدد الأفراد المكونين خلال سنة 2011 ثلاث "03" أفراد ينتمون إلى الفروع التالية:  
المحاسبة ،مراقبة الجودة و النوعية ،البيئة .  
وهي نسبة متدنية جدا .

### 3- سياسة الترقية بالمؤسسة:

والتي تعتبر من المكونات الأساسية المندرجة ضمن السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ولدراستها يجب :

- 1/ معرفة نسبة الترقيات مقارنة مع عدد المناصب الشاغرة خلال خمس سنوات الأخيرة
  - 2/ إلى أي مدى الترقيات مرتبطة بالإجراءات التقييمية للكفاءات وعامل الأقدمية؟
  - 3/ هل كل العمال والموظفين بالمؤسسة مدركون لإمكانية ترقيتهم خلال الخمس سنوات القادمة وهل شروط هذه الترقية واضحة لهم ؟
- إن دراسة سياسة التوظيف يجب أن تكتمل بتحليل لحجم النقابات العمالية وطبيعة العلاقات بين المدير وهذه النقابات وتحليل لشروط العمل .
- وأخيرا فإن مكانة ودور إدارة شؤون الموظفين إن وجدت داخل المؤسسة فيجب الإهتمام بها مثلا: مشاركة مدير الموارد البشرية في لجنة الإدارة وفي المجلس أو عدم مشاركته هو دليل على الأهمية المعطاة لهذه المصلحة (إدارة شؤون الموظفين).

#### جدول رقم 16 سياسة الترقية بالمؤسسة :

هل لديك فكرة عن سياسة الترقية بالمؤسسة ؟	التكرار	النسبة
نعم	85	21.51 %
لا	275	69.62 %
نوعا ما	05	01.26 %
دون إجابة	30	07.59 %
المجموع	395	100 %

يتضح جليا من خلال الجدول عدم معرفة العمال لسياسة الترقية وشروطها داخل المؤسسة حيث أن 69.62 % من العمال ليس لديهم فكرة عن سياسة الترقية بالمؤسسة و 21.51 % فقط هم من يمتلكون هذه المعلومات بالرغم من أن المؤسسة تتبع نظام المعلومات المتمثل في الملصقات و تنظيم الاجتماعات مع عمال الإدارة و رؤساء الأفرج

يتم من خلالها توضيح هذه السياسة و شروطها بهدف أن يتم من خلالهم إيصال المعلومة إلى كل العمال.

لكن يبدو أن هذه العملية لا تتم بصفة كاملة فالإستثمارات التي وزعت على أفراد المؤسسة تؤكد أن نسبة كبيرة من العمال يجهلون بسياسة الترقية بالمؤسسة.

هذا لا ينفي وجود بعض الترقيات لفئة من العمال مرتبطة بتقييم فعالية الأداء و كمكافئة لمجهوداتهم المبذولة في تطوير منصب عملهم أو من أجل المنفعة العامة للمؤسسة و قد بلغ عدد الترقيات خلال سنة 2011 ثلاثة "03" ترقيات.

#### 4- سياسة الإتصال داخل المؤسسة :

#### جدول رقم 17 مدى فهم اللغة الإسبانية :

هل تفهم اللغة الإسبانية؟	التكرار	النسبة
نعم	11	02.78%
لا	288	72.91%
نوعا ما	96	24.30%
دون إجابة	00	00%
المجموع	395	100%

بما أن المؤسسة تتعامل مع الخبرة الإسبانية في مجال تعليب الأسماك (بمشاركة إسبانية تقدر ب 16 %) ، حيث أن المدير التقني هو إسباني الجنسية، فلا بد من دراسة هذا المؤشر كونه (المدير التقني) يتعامل مع العمال في مجال الإنتاج والإدارة طبعا باللغة الإسبانية ومن خلال الجدول أعلاه رقم 17 نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال الذين تم توزيع الإستمارة عليهم لا يفهمون اللغة الإسبانية 72.91 %.



أما العمال الذين يفهمون اللغة الإسبانية 02.78 % والذين يفهمون اللغة الإسبانية نوعا ما 24.30 % فقد إكتسبوا هذا من جراء التعامل الدائم مع مرور الوقت إضافة إلى أن الحوار يكون في غالب الأحيان مزيج بين الفرنسية والإسبانية وحتى اللغة العربية من طرف المدير التقني الأجنبي أحيانا من أجل تحقيق التواصل ومرور المعلومات وتبادلها وهذا ما لاحظناه من خلال الملاحظ المباشرة و الزيارات الميدانية .  
وقد يكون عدم فهم الأوامر من المدير التقني الموجهة للعمال المنفذين سببا وراء تعطيل العملية الإنتاجية .

#### **تقنيات الإتصال التي تستعملها المؤسسة :**

تستعمل المؤسسة نظام المناشير والملصقات الإعلامية ، إضافة إلى الإجتماعات والتوصيات المباشرة .

هذا إضافة إلى إستعمال الهاتف الثابت والنقال بين المدراء ومسؤولي الأفواج ، بين غرفة الإستقبال والمسؤولين وعمال الحراسة والأمن وغرفة الاستقبال والمسيرين فيما بينهم وتعتمد المؤسسة على تقنية الأنترنت ولديها موقع خاص بها [www.sarlhaal.com](http://www.sarlhaal.com) وبريد الكتروني E-mail : [sarlhaal@yahoo.fr](mailto:sarlhaal@yahoo.fr) .

#### **أما فيما يخص الدعاية والإشهار :**

تعتمد المؤسسة سياسة الترويج و الدعاية عن طريق اللوحات الإشهارية في الأماكن العامة ، الإشهارات في وسائل الإعلام بمختلف أنواعها و المشاركة في المسابقات التلفزيونية و الطمبولات .

وتهتم الشركة بعرض المنتج عبر كامل أنحاء الوطن وخارجه من خلال أعوان متنقلين عبر التراب الوطني وخارجه : ليبيا ، كندا .

## 5- سياسة التعويضات:

تعتمد سياسة التعويضات في المؤسسة على نوع المنصب. مستوى الزيادات الفردية و المكافآت من خلال الزيادة الشاملة للمؤسسة هو مخفض حيث شمل الرفع في الأجور 18 عامل و تأخذ المؤسسة مستوى تأهيل الأفراد كعامل مهم لهذه الزيادات.

## 6- النقابات العمالية:

لا توجد نقابة عمالية على مستوى المؤسسة وقد يرجع هذا للمستوى التعليمي لأغلبية العمال وبالتالي جهلهم بكافة حقوقهم ، مما قد يكون سببا في فقدان التواصل بين الإدارة والعمال .

## جدول رقم 18 مدى إدراك العاملين لمفهوم إدارة الموارد البشرية :

النسبة	التكرار	هل لديك فكرة عن إدارة الموارد البشرية ?
% 21.01	83	نعم
% 65.06	257	لا
% 06.32	25	نوعا ما
% 07.59	30	دون إجابة
%100	395	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التالي : أن أغلبية العمال غير مدركين لماهية إدارة الموارد البشرية 65.06 % من العمال أجابوا بالنفي ، أما 21.01 % الذين أجابوا بأنهم يعرفون فقد لاحظنا من خلال تفريغ الإستمارات التي وزعت عليهم أنهم من عمال الإدارة والإطارات بالمؤسسة.

ومن خلال طرح السؤال التالي عن مهام هذه الإدارة ، يتضح لنا مستوى إدراكهم لماهيتها إذ كانت الإجابات عن مهام هذه الإدارة كالتالي :

- تعيين مناصب العمل و دفع الأجور
- الإهتمام بكل ما يخص العمال
- عقود وشهادات
- التنظيم والسهر على تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة
- توفير الوسائل اللازمة للعمال
- الحفاظ على السيورة الحسنة للإنتاج
- التنسيق مع مدير الإنتاج ومديرية العمل
- الإهتمام بشؤون الموظفين و الغيابات
- التكوين وتقييم الأفراد و الأجور .

وهذا يوضح لنا أن فئة قليلة من العمال مدركون لماهية هذه الإدارة ، وهذا راجع ربما لمستوى أغلبية العمال حيث أن 30.88 % من مجموع العمال ذوي مستوى إبتدائي و 16.7 % دون مستوى كما ورد في التقييم الكيفي للكفاءات سابقا.

#### جدول رقم 19 مدى إدراك العمال لمفهوم التدقيق الإجتماعي L'AUDIT SOCIAL:

هل لديك فكرة عن التدقيق الإجتماعي؟	التكرار	النسبة
نعم	36	09.11 %
لا	329	83.29 %
دون إجابة	30	07.59 %
المجموع	395	100 %

نستنتج من خلال قراءتنا للنسب في الجدول أعلاه رقم 19 أن أغلبية العمال سواء كانوا ينتمون إلى مصلحة الإنتاج أو الإدارة كإطارات أو غيرها من الفروع لا يدركون مفهوم التدقيق الإجتماعي، 83.26 % من مجموع العمال أجابوا بالنفي.

أما الأقلية التي أجابت بنعم 09.11 % فكانت معظم إجاباتهم حول مفهوم التدقيق الإجتماعي بأنه عملية إحصاء إجتماعي من أجل الرفع من الحد الأدنى للأجور أو تحسين المستوى المعيشي للعمال أو التعداد السكاني.

و نلمس من خلال هذه الإجابات جهل بالتدقيق الإجتماعي ربما كون المؤسسة لم تقم بأي عملية تدقيق إجتماعي من قبل فهذا ما لم يسمح للعمال بفهم هذا الأخير.

و من خلال تحليل للمقابلات الفردية التي قمنا بها مع كل من المديرية العامة والمدير التنفيذي ومسؤول التموين واللوجستيك ومدير التجارة والتسويق نستنتج أنه لا أحد منهم يملك فكرة عن التدقيق الإجتماعي.

إننا لا نستطيع إستخلاص الأحكام والنتائج النهائية من خلال مرحلة واحدة فقط أو كل مرحلة على حدنا ، بل يجب إكمال الدراسة بكل المراحل معا .  
و أخيرا في نهاية الدراسة التقييمية و عملية التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية للمؤسسة يقوم المدقق الإجتماعي ب:

#### V. عرض النتائج وتقديم التوصيات:

تكتسي مرحلة عرض النتائج أهمية كبيرة بإعتبارها نتيجة الأعمال التي قام المدقق بها، ومن خلالها يتم عرض مراحل العمل وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أي الاختلالات التي لاحظها وشخص أسبابها من خلال مختلف تدخلاته وعرض أسباب هذه الاختلالات والتوصيات والتوجيهات التي يقترحها لعلاج النقائص و يتم عرض النتائج من خلال تقرير التدقيق الإجتماعي والهدف منه إعلام المسؤولين ولفت إنتباههم إلى ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للأوضاع السائدة ويجب على المدقق الإجتماعي الإلتزام بمجموعة من الشروط من حيث الشكل والمضمون أثناء صياغة هذا التقرير .

#### التقرير النهائي للتدقيق:

والذي يتم تسليمه للإدارة أو جهاز الإدارة العامة .  
لذا لا بد من الإلتزام بمبادئ الموضوعية والدقة والمصادقية في عملية التحرير وإستعمال لغة بسيطة ومباشرة .

- أن يكون التقرير مرتبطا بالنقاط الحساسة والهامة المدروسة من طرف المدقق.
- أن يتسم بالوضوح والشمولية من خلال إتباع منهج دراسة معين ومنطقي بحيث يمكن القارئ منذ قراءته للتقرير من خلال المقدمة معرفة الهدف والمنهج المتبع في المعالجة .
- كما أن التقرير يجب أن يكون بناءا و موضوعيا بحيث يتم تحديد مختلف التطورات الممكنة للظواهر ويتم تقديم النتائج للإدارة من أجل اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع.

✓ **التقرير النهائي لتدقيق الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاسبانوجزائرية  
للتغذية:**

من خلال التقييم الكمي للوسائل وتعداد العمال ومن خلال التقييم الكيفي للكفاءات بالمؤسسة وكذا تشخيص المناخ الإجتماعي العام للمؤسسة ومدى المرونة الإجتماعية بالمؤسسة وذلك باستعمال تقنيات منهجية مثل المقابلة مع الإطارات بالمؤسسة. والإستمارة وجمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبعد القيام الزيارات الإستطلاعية و الملاحظة المباشرة لمجتمع البحث .  
إستنتجا التالي :

**من خلال هذه المرحلة التمهيديّة وقفنا على المشاكل التالية:**

- وجود حوادث عمل بسبب الآلات الحادة مثل آلة طباعة تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية وأثناء عملية تنظيف السمك خاصة و أن العمال لا يضعون أي وسائل لوقاية العينين ويكتفون بوضع اللباس الخاص والقبعة والقفازات والحذاء.
  - وجود صراعات بين العمال خاصة فئة الإناث العاملين بمصلحة الإنتاج والمنظفات .
- ومن خلال التقييم الكمي للوسائل:**

بعد تحليل ودراسة المعطيات لكل من التعداد العام للموظفين وخصائص العمالة و تحليل بنية الموظفين حسب السن والأقدمية بالمؤسسة و تعداد الوسائل والتجهيزات بالمؤسسة  
نستخلص ما يلي :

- ✓ **توظف المؤسسة عددا لا بأس به من العمال 395 عامل أفريل 2011 وتعداد العمال هو مناسب لحجم المؤسسة.**

- ✓ تقسم المؤسسة نسبة العمال في كل مصلحة وفرع حسب إحتياجاته وطبيعة نشاطاته:
- 5.06% من التعداد العام للعمال أي 20 عامل من بين 395 عامل موظفين بالفرع التقني
- 20% من التعداد العام للعمال أي 79 من بين 395 عامل موظف في الإدارة والوسائل العامة
- 4.55% من التعداد العام للعمال أي 18 من بين 395 عامل موظفين بمصلحة التجارة والتسويق
- 70.37% من التعداد العام للعمال أي 278 من بين 395 عامل موظفين بمصلحة الإنتاج .
- ✓ تحترم المؤسسة الإختلاف البيولوجي للعمال في ممارسة نشاطات معينة أثناء عملية تقسيم المهام فتخصص تقريبا لكل فرع جنس معين لكن هذا لا ينفي وجود الجنسين معا ولكن بنسب متفاوتة حسب إحتياجات المناصب ،مثلا الفرع التقني : الذي يحتوي على مهام الصيانة والميكانيك والكهرباء والحدادة يحتوي على عدد أكبر من الذكور وإمرأة واحدة فقط وهي تشغل منصب إداري .
- ✓ من بين خصائص العمالة في المؤسسة هي عمالة متجددة وغير مستقرة (أغلبية العمال بعقود محددة 234 عامل من مجموع 395 عامل ) .
- ✓ على المؤسسة أن تكون أكثر صرامة في عملية إنتقاء اليد العاملة ، نظرا لأن نسبة العمال دون مستوى قد بلغت 16.70% وأغليبيتهم يمتلكون مستوى إبتدائي 30.88% مما قد يكون سببا في عدم فعالية الأداء وإختفاء روح المبادرة والإبداع وبالتالي لا يحقق التميز للمؤسسة .

أما خلاصة تقييم تعداد الوسائل والتجهيزات : تشير إلى أنه رغم أن الإمكانيات المادية من خلال 05 خطوط إنتاج وتوفر المادة الأولية والصيانة الدائمة والتي تسمح للمؤسسة بإنتاج يومي يفوق 70 طن إلا أن المؤسسة تنتج حوالي 50 طن يوميا حسب ما صرحت به المديرية العامة وقد يرجع هذا إلى :

- توقف الإنتاج بسبب الصراعات العمالية
- نقص فعالية نظام الإتصال داخل المؤسسة كون المدير التنفيذي إسباني الجنسية وأغلبية العمال لا يفهمون الإسبانية .
- نقص كفاءة العمال المنفذين بسبب تدني مستواهم الدراسي .
- نقص خبرة العمال بسبب طبيعة العقود التي تتعامل بها المؤسسة (محددة)
- عدم كفاية وسائل الأمن والسلامة أثناء العمل .
- عدم كفاية وسائل الأمن والسلامة .



## خلاصة التقييم الكيفي للكفاءات :

من خلال التقييم والتشخيص الكيفي للكفاءات داخل المؤسسة نستنتج ما يلي :

✓ إن عملية التعيين في المناصب التي تنتهجها المؤسسة فيما يتعلق بالإطارات المرشحة للمناصب الحساسة القيادية داخل المؤسسة تعتمد على الإنتقاء والإختيار حسب المستوى الدراسي ومستوى التأهيل للمنصب المراد شغله .

أما فيما يخص العمال المنفذين بالمؤسسة فعامل المستوى الدراسي ليس مشروطا حيث أن أغلبية هؤلاء العمال إما بدون مستوى أو مستوى ابتدائي ويتركز معظمهم في مصلحة الإنتاج ويقومون بالأعمال اليدوية البسيطة .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتلك كفاءات ضئيلة banale حسب

T. ATAMER et R. CALOR والتي يجب على المؤسسة حيازتها حتى تتمكن من النجاة .

## أما فيما يخص تقييم كفاءات وخبرات المسيرين:

إتخذ المسيريون مبادرات مهمة خلال فترة عمله بالمؤسسة كل حسب تخصص مجال عمله وقد سطوروا أهداف تتطابق تماما أو نوعا ما مع الأهداف العامة للمؤسسة .

وهم يمثلون "الكفاءات المتعلقة بعوامل التفريق différenciatrices وهي تمكن المؤسسة من خلق عروض خاصة ومميزة وفريدة بها" (1).  
متمثلة حسب الدراسة في مدير التجارة و التسويق الذي قام باقتراح منتجات جديدة : فتات التونة ( Miette de thon )، تونة بزيت الزيتون ، سلطة بالتونة؟، لكنها قليلة

---

(1) ATAMER. Tugrul et CALORI. Roland, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod entreprise. Paris 1998,p 297

وفيما يخص تحليل بنية الموظفين حسب السن والأقدمية : ومن الجداول التي تبين عاملا السن والأقدمية بكل مصلحة من المصالح والفروع الأربعة الرئيسية للمؤسسة : الإنتاج , الإدارة والوسائل العامة ،الصيانة، التجارة والتسويق والتي تحمل أرقام ونسب كمعطيات أساسية لهذا التقييم الذي نستنتج ما يلي :

- مؤشر السن :

تقريبا فإن نوعية العمال بالمؤسسة هي شابة أو متوسطة العمر تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية 26-35 سنة أو 36-45 سنة وهذا يظهر بوضوح في كل من مصلحة الإنتاج و الإدارة والوسائل العامة وكذا مصلح التجارة والتسويق وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونشاط المؤسسة التي تعتبر مؤسسة منتجة لسلع إستهلاكية الذي يتطلب نشاط وإقدام الشباب 26 سنة ، وركيزة وقوة الكهول 45 سنة .

- وهذا يمثل المرونة الإجتماعية لموارد البشرية للمؤسسة ، حيث تعتبر هذه اليد العاملة مواكبة لوقتها وعلاقتها منطقية وحقيقية مع متطلبات المؤسسة ، من أجل خدمة مشاريع وأهداف هذه الأخيرة وبصفة خاصة إن هذه اليد العاملة متركزة في مصلحة الإنتاج والتي تعتبر من أهم الفروع بالمؤسسة.

- لكن رغم هذا فان المؤسسة لم تتوصل بعد إلى تحقيق الإنتاج اليومي المتبقي الذي تصبوا اليه .

- أما فيما يخص مؤشر الأقدمية :

- أغلبية العمال تتراوح مدة عملهم بين إما من 0 إلى 3 سنوات 251 عمال من التعداد العام للعمال بالمؤسسة 395 عامل أي بنسبة 63.54 % أو بين 8 إلى 11 سنة 130 عامل بنسبة 32.91%.

وأخيرا العمال الذين مدة عملهم تتراوح مت بين 4 إلى 7 سنوات 14 عامل فقط بنسبة 03.54 % من إجمالي التعداد العام للعمال بكل المؤسسة .

وهذا راجع إلى طبيعة العقود (المحددة المدة) التي تعتمد عليها المؤسسة .  
بصفة عامة مؤشر الأقدمية منخفض وهذا عامل لعدم إستقرار الموظفين .

### **تحليل مؤشرات النجاعة من خلال بعدي التغيب وصراعات العمل:**

هناك صرامة كبيرة فيما يتعلق بالتغيب والدليل على ذلك إنخفاض نسبة الغيابات والتي تقدر ب 2 % لسنة 2011 .

أما فيما يخص الصراعات الموجودة بين العمال داخل المؤسسة فمن الطبيعي أن يؤثر مستوى هذه الصراعات و حجمها على سيرورة العمل و بالتالي وعلاقات العمل وبالتالي الجو الإجتماعي داخل المؤسسة.

### **دراسة سياسة الموظفين :**

إن عملية التكوين تلعب دورا كبيرا فيما يخص إعداد القوى العاملة وتأهيلها ، ومن بين أهم عوامل التميز التي تمكن المؤسسة من إمتلاك الكفاءات التي تصنع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقق تميزها ، ومما لاحظناه من خلال دراسة سياسة التكوين بالمؤسسة هو أن هناك نقص في فيما يتعلق بهذه الأخيرة حيث أن عدد الأفراد المكونين داخل المؤسسة منخفض خلال سنة 2011 ثلاث "03" أفراد فقط .

سياسة الترقية من بين الحوافز التي تؤثر بصفة مباشرة على المسار الإداري للعامل وعلى إستقراره بالمؤسسة فهي بمثابة تقدير من طرف إدارة المؤسسة للقيمة المهنية للعامل وكفاءته في تأدية مهامه ، لهذا على المؤسسة أن توليها إهتماما أكبر.

نفس الشيء فيما يخص التعويضات مستوى الزيادات الفردية و المكافآت من خلال الزيادة الشاملة للمؤسسة هو مخفض حيث شمل الرفع في الأجور 18 عامل من مجموع 395 فقط.

أخيرا بالنسبة للنشاط النقابي بالمؤسسة فهي لا تتوفر على نقابة عمالية مما يمكن أن يعيق سياسة التواصل بين المؤسسة والعمال حيث

كما قد يكون سببا وراء إستقرار وهدوء هذه الأخيرة من خلال عدم وجود أي نوع من الإحتجاجات أو الإضرابات العمالية.

إذن من خلال كل هذا نقترح ما يلي :

- لابد من إعادة النظر في سياسة التوظيف للمؤسسة وإعطاء مساحة أكبر للعقود الدائمة حيث يساعد عامل الإستقرار لدى الموظفين على تحسين الأداء وإكتساب الخبرة مع الممارسة .
- لابد من الإهتمام أكثر بسياسة التكوين لعمال المؤسسة ، لما لها من أهمية في رفع كفاءة العمال وتطوير قدراتهم في مناصبهم ، مما يؤدي إلى رفع الإنتاج اليومي المتبقي الذي تصبوا إليه المؤسسة .
- لابد من الإهتمام بسياسة الترقية أكثر وتوضيحها للعمال حيث لمسنا جهل معظمهم بسياسة الترقية التي تعتمد عليها المؤسسة وشروطها .

- التركيز أكثر على الصراعات العمالية للحد منها حتى لا تكون عاملا لتدني مستوى الإنتاج نتيجة التوقف لفض هذه النزاعات وقد لاحظنا تحكم واضح للمديرة العامة فيما يتعلق بمعالجة الصراعات من خلال التواجد بالمؤسسة وكذا صرامتها .
- الرفع من سياسة التعويضات يساعد على تحفيز العامل للعطاء أكثر .
- لابد للمؤسسة من تطوير تقنية المعومات و الإتصال بين القطاعات الداخلية لها حتى تتمكن المعلومات من الوصول إلى كافة العمال و بالتالي تكون سياسات المؤسسة واضحة تماما لهم، كنظام l'intranet مثلا .

# خاتمة الفصل

إن ظهور التدقيق الإجتماعي ، جاء كنتيجة حتمية لما شهده التدقيق المالي والمحاسبي ونظرا للنجاح الذي حققه في المجال المالي ومدى فعاليته ومصداقية نتائجه من خلال التطبيقات الأولى له .

ومع مرور الوقت كما لاحظنا سابقا وتطوير الإهتمام بالتدقيق ومحاولة تكييف تقنياته مع خصوصية الجانب الإجتماعي لنشاط المؤسسة ، هذا إستلزم أبحاثا وتجارب ودراسات متعددة ومعقدة للخروج بتطبيقات وأنواع التدقيق الإجتماعي على أرض الواقع، إلى أن وصل التدقيق الإجتماعي إلى ما هو عليه اليوم بصفته أداة منهجية لتقييم أداء المؤسسة العام.

بعد القيام بالتدقيق الإجتماعي للموارد البشرية ، والذي يعطي صورة واضحة الملامح ويسمح بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة و إستنتاج التوصيات والإقتراحات والحلول المناسبة على الهيئة المسيرة للموارد البشرية أن تحدد لنفسها أهداف تسييرية جديدة فعالة وناجعة أخذنا بعين الإعتبار التوصيات والإقتراحات التي توصل إليها

الخاتمة العامة



إن الإقتصاد والسياسة عاملان مترابطان وهذا الترابط يصب في المجتمع. والفرد من حيث هو عضو في المجتمع فهو معني به يؤثر فيه ويتأثر به. ولطالما حكمت السياسة الإقتصاد وقرر الإقتصاد سياسات المجتمعات والإيديولوجيات التي تتالت على العالم خير دليل على ذلك .

وحتى نقرب من الواقع أكثر ، فإن النموذج الجزائري وكما تطرقنا له من خلال الدراسة دليل واضح ومثال حي على هذا الترابط والتداخل بين السياسة والإقتصاد إذ يكاد الدارسون لا يستطيعون التطرق إلى الإقتصاد والتنمية في الجزائر دون الإشارة والخوض في المجال السياسي .

بعد الإستقلال أرادت السياسة الحاكمة في الجزائر آنذاك أن تبني مجتمعا قويا ومستقل من كل الجوانب السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية ، يعتمد في أساسه على التصنيع من خلال إقتصاد قوي وقاعدة صناعية إنتاجية ثقيلة متينة ومعتمدة على ذاتها ، حيث كانت ترى السياسة آنذاك بضرورة الإستقلال الإقتصادي والمادي للحفاظ على مكتسبات الثورة والإستقلال السياسي للبلاد.

وعندما نقول الإقتصاد فإننا نقول المؤسسة الإقتصادية

وفعلا حاولت السياسة من خلال التطبيقات الإقتصادية كمرحلة أولى اعتماد التسيير الذاتي على المؤسسات الوطنية ، خصوصا بعد الفراغ الذي خلفه مغادرة الفرنسيين للجزائر وهذا التسيير الذاتي للإقتصاد الوطني كان في ظل إنتماء سياسي إشتراكي تجلى من خلال تحكم الدولة على كل الهياكل والمؤسسات.

وبعد المشاكل التي عانت منها المؤسسات من الناحية التسييرية خاصة في هذه المرحلة قررت السياسة الإنتقال إلى التسيير العمومي الإشتراكي ، وجمعت الوحدات الإنتاجية في مؤسسات ضخمة بمثابة شركات وطنية ، لكن أظهر هذا النظام أيضا عوامل القصور والخلل ، فمرت الجزائر إلى التسيير الإشتراكي ثم إعادة الهيكلة للمؤسسات وتفتيتها ، إلى أن تصل إلى مرحلة إعتقاد إقتصاد السوق .

بعد سلسلة من الأزمات أهمها إنهاء أسعار المحروقات في الثمانينات ، وضعف المؤسسات الوطنية وهشاشة هيكلها التسييري وفتحت الجزائر المجال أمام القطاع الخاص والإستثمارات الداخلية والخارجية .

والمؤسسة خلال هذه المراحل والفترات كانت تنتقل من نظام إلى آخر محاولة التأقلم مع كل نظام إلى أن يثبت فشله.

وعندما نقول المؤسسة ، فنحن نقصد مجتمع هذه المؤسسة ، عمال وموظفين ، مسؤولون وإطارات أي الموارد البشرية ، هذا المفهوم الذي تطور مع تطور السياسات الإقتصادية ومع الأزمات العالمية.

ليصل هذا المفهوم إلى ما هو عليه اليوم "إدارة الموارد البشرية" الإدارة التي تهتم بالعامل في المؤسسة كمورد بشري مهم وأساسي جدا لابد بعد تعيينه من تكوينه وتدريبه وتقييم ومراقبة وتوجيه أداءه والتخطيط والتسيير لمهامه وترقيته ومكافأته وإجازته ومعاقبته في إطار عمله بالمؤسسة.

فالإهتمام به يتم من خلاله تحقيق أهداف هذه الأخيرة ، فهو أداة هذه المؤسسة للوصول إلى ما تصبو إليه من رفع في الإنتاج وجودته وتحقيق الربح.

وكما رأينا من خلال الدراسة

إن أي جهاز إداري لا يمكنه الإستغناء على العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف هذا الجهاز، فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الإهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الإستخدام الأمثل لهذا المورد و بالتالي نجاح المؤسسة .

والتدقيق الإجتماعي للموارد البشرية هو من أنجع الوسائل لتحقيق التنمية والتطور في المؤسسة ومعرفة مستوى أدائها .

فهو وسيلة قياس وتشخيص للواقع العام للمؤسسة ،حيث يدرس ويقيم ويشخص كميا وسائلها وتعداد العاملين بها وكيفيا كفاءات أفرادها من عمال مهنيين أو مسيرين ومدراء إضافة إلى تحليل مواقفهم وتصرفاتهم ونسبة أدائهم الفردي والجماعي وذلك وفقا لأساليب ووسائل منهجية علمية تعتمد على الملاحظة والدقة والتحليل عبر مراحل مترابطة ومتسلسلة بصفة متكاملة تتوج في نهاية المطاف بنتائج وقرارات وإقتراحات يشخص من خلالها المدقق الإجتماعي مواطن الخلل ويتنبأ بمستقبل المؤسسة .

والشخص المخول للقيام بهذا التقييم الكمي والكيفي داخل المؤسسة هو الخبير أو المدقق الإجتماعي ، والذي لا بد من إمتلاكه لشروط أهمها الكفاءة المهنية والعقل العلمي التحليلي وقوة الملاحظة والموضوعية وإحترام القوانين والتشريعات المنصوص عليها في مجال التدقيق الإجتماعي والمثثلة في المسؤولية المهنية .

من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإسبانية للتغذية نستنتج الإجابات التالية على الفرضيات التي إنطلق منها البحث :

### **الفرضية الأولى :**

وعي المؤسسة بمفهوم وأهمية التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة وما يقدمه من تقييم عام وشامل لمستوى أداء المؤسسة وفعالية وكفاءة الأفراد في أداء المهام ومستوى التجهيزات والوسائل المتوفرة من خلال التقييم الكمي للوسائل العامة للمؤسسة ، وإطلاع الهيئة الإدارية لها على التقرير العام الذي يقدمه التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية عن المناخ الإجتماعي ومستوى الصراعات بالمؤسسة والدراسة الشاملة لكل الإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة .

يجعلها تؤمن بفعاليتها وشموليته ولا تمنع أبدا بإمكانية تطبيقه .

فجهلها به هو السبب وراء عدم تطبيقه وقد إلتمنا من خلال الدراسة إهتمام لابس به من طرف المديرية العامة بأهمية التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية .

## الفرضية الثانية :

لقد رأينا من خلال الدراسة الدور الفعال والنجاعة التي يقدمها التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية في إعطاء نظرة شاملة عن الوضع داخل المؤسسة الإقتصادية .

وبما أن المؤسسة ومجتمع المؤسسة لا يملك أدنى فكرة عن التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية وبالتالي فهي لا تمارس التدقيق الإجتماعي على مواردها البشرية ، لكن رغم هذا فالمؤسسة تحقق نجاحا لا باس به ومنتجاتها تجد رواجا معتبرا في السوق الجزائرية كما تصدر نسبة معتبرة من المنتوجات للخارج (ليبيا وكندا).

إن فنجاح المؤسسة غير مرهون بالضرورة بتطبيق نظام التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية .

لكن هذا لا يلغي أن تطبيقه على مستوى المؤسسة يزيد من فعالية أدائها .

و يجب أن نأخذ بعن الإعتبار أنه لا يوجد منافسة كبيرة للمؤسسة من طرف مثيلتها حيث أن المؤسسة الإسبانية الجزائرية للتغذية من بين المؤسسات القليلة في السوق الجزائرية في مجال تعليب الأسماك .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- أبوزيد رضوان ، الوجيز في القطاع العام ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى 1974
- 2- أحمد طرطار ، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1993/11.
- 3- أحمد الشميمري ، مبادئ إدارة الأعمال ،الدار السعودية للنشر والتوزيع . 1984 .
- 4- إسماعيل صبري عبد الله، التنمية البشرية في مواقع العمل والإنتاج
- 5- إحسان محمد الحسن ، علم الإجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2005 .
- 6- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان 2008 .
- 7- حسن راوية محمد ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد والبشرية الإسكندرية الطبعة الأولى 2003
- 8- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث 1999.
- 9- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة مكتبة غريب 1992 .

المعاجم :

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي فرنسي عربي لبنان بيروت.
- 2- معجم مصطلحات علوم الإدارة ، دار الكتاب اللبناني الطبعة الثانية 1994 .
- 3- عمر الأيوبي ، معجم الاقتصاد المعاجم الإقتصادية المتخصصة 1995

## المذكرات :

- 1- إبن سيدي محمد محند ويدير ، تقييم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية، مذكرة  
تخرج لنيل شهادة الماجستير
- 2- بلقايد إبراهيم ، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة  
الماجستير.
- 3- بلهوارى لحاج ، القطاع الخاص والتنمية في الجزائر ، مقارنة سوسولوجية دراسة  
ميدانية بولاية مستغانم 2008/2007 .
- 4- درامشية لمياء ، التسريح من العمل ، حالة عمال المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات  
الطويلة TPL 2009/2008 .
- 5- رايس الطاهر ، فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية مذكرة تخرج  
لنيل شهادة الليسانس 2001/2000 .
- 6- زياني نورة ، صديقي فريدة ، فعالية الإتصال بين الإطارات الإدارية والعمال  
المنفذين في المؤسسة الصناعية 2000/1999.
- 7- سكاك مراد ، نحو نموذج للتدقيق الإجتماعي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية  
، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 2001.
- 8- سماش نادية واقع جماعات العمل سلوك وتصرفات دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية  
لتحويل المنتجات الطويلة TPL 2009/2008 .
- 9- شارف حكيم طواهرية عبد القادر ، سياسة تسيير الموارد البشرية ( متغير الأجور  
والتكوين) دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد والأشغال العمومية  
ENMTP مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس 2000/1999 .
- 10- طاجين علي ، مهام وصلحيات إدارة الموارد البشرية في ضوء التغيرات في  
تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير  
تخصص علم النفس التنظيمي 2004.
- 11- فليتي محمد ، صالح محمد الأمين ، وضعية العمال في المؤسسة الخاصة  
مقارنة بين العمال المنفذين والإطارات التقنية، دراسة ميدانية في المؤسسة  
الجزائرية للبناءات الحديدية SACM 2000/1999.



## الجرائد والمجلات :

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 2- مجلة دراسات إقتصادية العدد الثاني 2000.

## المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- ADDA Boudjelal abdelmalek, Structure et dynamique des organisations, traduction française de « The structuring of organisations ».De HENRY MINTZBERG.
- 2- ADDA Boudjelal abdelmalek, Audit, diagnostic et évaluation des ressources humaines, société nationale de comptabilité division formation et perfectionnement.
- 3- AKTOUF. Omar, Les sciences de le gestion des ressources humaines, 1980.
- 4- ATAMER. Tugrul et CALORI. Roland, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod entreprise. Paris 1998
- 5- BECOUR. Jean- Charles, BOUQUIN. Henri, collection gestion série politique générale finance et marketing, Audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité 2<sup>Emme</sup> édition 1996.
- 6- CANDAU. Pierre, L'audit social, méthodes et technique pour un management efficace, vuibert gestion, PARIS, 1989.
- 7- GUERRERO. Sylvie, Les outils de l'audit social optimiser le gestion des ressources humaines, PARIS, 2008.
- 8- IGALENS. Jacques, Audit des ressources humaines, liaisons 2000.
- 9- KHIAT. Assya, Analyse économique et GRH audit de fonction ressources humaines dans les entreprises, édition DAR EL ADIB, 2009.

- 10- MARTORY .Bernard, Salaires masse salarial effectifs compétences, collection dirigé par J. PHELFER et J. CORSONI. vuibert.1990
- 11- MINTZGERG .Henry, Le manager au quotidien. les dix rôles du cadre, les éditions d'organisation, Paris 1984.
- 12- VATIER. Rymond, Audit de la gestion sociale, les éditions organisations, PARIS, 1988.
- 13- WEILL. Michel, L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, 2<sup>Emme</sup> tirage, afnor, 1999.

### المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.orado.org.eg](http://www.orado.org.eg)
- 2- [www.audit social](http://www.audit social)
- 3- [www.eathd.org](http://www.eathd.org)
- 4- [Http : // www.islammemo.com](http://www.islammemo.com)
- 5- <http://www.shbab1.com>
- 6- [http:// etudiant.dz.com](http://etudiant.dz.com)

# الوثائق المرفقة

## دليل المقابلة الموجهة الخاصة بمدير التجارة والتسويق

مرحبا ، الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة التي سنطرحها عليك في إطار هذه المقابلة بهدف القيام ببحث ميداني حول التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية :

### المعلومات الشخصية

السن

الجنس

المستوى الدراسي

الخبرة

هل تفهم اللغة الإسبانية ؟

1. ماهي أهم المهام الموكلة إليك في هذا المنصب ؟
2. هل لديك نظرة شاملة عن السوق الجزائرية والخارجية ؟
3. ماهي أهم الأهداف التي سطرتها في مجال عمالك بالمؤسسة ؟
4. ما هي أهم المبادرات التي إتخذتها خلال وجودك بهذا المنصب بالمؤسسة ؟
5. إلى أي مدى الصرامة والجدية مهمة في هذا المنصب ؟
6. إلى أي مدى العلاقات مع الزبائن مهمة للمؤسسة ؟
7. ماهي أهم المبادرات التي تقوم بها المؤسسة للمحافظة على العلاقات الطيبة مع الزبائن؟
8. هل لديك فكرة عن تكاليف تخزين المنتج النهائي؟
9. إلى أي مدى تتحكم المؤسسة في حالات الطوارئ؟ (مثلا فائض في التخزين, قطيعة في الإنتاج بسبب تأخر التسليم)
10. هل تحترم المؤسسة بشكل صارم وجدي آجال التسليم ؟
11. حسب رأيك إلى أي مدى التنسيق مع كل من المدير العام والمدير التنفيذي مهم لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة ؟
12. هل سبق وان مرت المؤسسة بانخفاض الإنتاجية خلال 03 سنوات الأخيرة؟
13. هل سبق وأن حدث تضخم في حجم المخلفات للمؤسسة خلال 03 سنوات الأخيرة ؟
14. ماهي سياسة المؤسسة من اجل الترويج والدعاية لمنتجاتها؟
15. ماهو مستوى ومعدل تكاليف الإنتاج مع حساب تكاليف توقف الآلات المرتبط بالصيانة ؟
16. هل سبق وأن علمت أن المؤسسة تقوم بتدقيق إجتماعي؟
17. هل لديك فكرة عن التدقيق الإجتماعي 'audit social'؟
18. هل إستفدت من أي تكوين في مجال عمالك داخل المؤسسة وما نوع هذا التكوين وما مدته؟
19. كيف وظفت في منصبك الحالي؟

## دليل المقابلة الموجهة الخاصة بالمدير التنفيذي

مرحبا ، الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة التي سنطرحها عليك في إطار هذه المقابلة بهدف القيام ببحث ميداني حول التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية :

### المعلومات الشخصية

السن

الجنس

المستوى الدراسي

الخبرة

هل تفهم اللغة الإسبانية

1. ماهي أهم المهام الموكلة إليك في هذا المنصب ؟
2. هل لديك نظرة شاملة عن اليد العاملة بالمؤسسة ؟
3. ماهي أهم الأهداف التي سطرتها في مجال عمالك بالمؤسسة ؟
4. ما هي أهم المبادرات التي اتخذتها خلال وجودك بهذا المنصب بالمؤسسة ؟
5. إلى أي مدى الصرامة والجدية مهمة في هذا المنصب؟
6. إلى أي مدى العلاقات مع العمال مهمة بالنسبة إلى منصبك ؟
7. إلى أي مدى تتحكم المؤسسة في الصراعات بين العمال ؟
8. هل تحترم المؤسسة بشكل صارم وجدي آجال التسليم ؟
9. حسب رأيك إلى أي مدى التنسيق مع كل من المديرية العامة ومسؤول التموين واللوجستيك ومدير التجارة والتسويق مهم لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة ؟
10. هل سبق وان مرت المؤسسة بانخفاض الإنتاجية خلال الخمس سنوات الأخيرة؟
11. هل سبق وان حدث تضخم في حجم المخلفات للمؤسسة خلال 05 سنوات الأخيرة ؟
12. ماهي سياسة المؤسسة من أجل الترويج والدعاية لمنتجاتها؟
13. ماهو مستوى ومعدل تكاليف الإنتاج مع حساب تكاليف توقف الآلات المرتبط بالصيانة ؟
14. هل سبق وأن علمت أن المؤسسة تقوم بتدقيق إجتماعي ؟
15. هل لديك فكرة عن التدقيق الإجتماعي 'audit social' ؟
16. هل استفدت من أي تكوين في مجال عملك داخل المؤسسة وما نوع هذا التكوين وما مدته؟
17. كيف وظفت في منصبك الحالي؟

## دليل المقابلة الموجهة الخاصة بمديرة الإدارة العامة

مرحبا

الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة التي سنطرحها عليك في إطار هذه المقابلة بهدف القيام ببحث ميداني حول التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية :

### المعلومات الشخصية

السن:

الجنس

المستوى الدراسي

الخبرة:

هل تفهم اللغة الإسبانية ؟

1. هل تلقيت تكوين أولي حول إدارة الموارد البشرية؟
2. ماهي أهم المبادرات التي اتخذتها خلال فترة عملك بالمؤسسة ؟
3. أي نوع من الاستراتيجيات يمكنك قيادتها في مجال عملك ؟
4. ماهي أهم الأهداف التي سطرته في مجال إدارة الموارد البشرية ؟
5. ما مدى مطابقتها مع الأهداف العامة للمؤسسة ؟
6. ما هي نسبة التغيب في المؤسسة ؟
7. ماهي أهم أسباب تغيب العمال بالمؤسسة ؟
8. ما هي سياسة المؤسسة فيما يتعلق مسالة التغيب ؟

### سياسة التوظيف

9. ماهو عدد المناصب المفتوحة كل سنة خلال 03 سنوات الأخيرة ؟
10. هل هناك فترات تتطلب توظيف يد عاملة إضافية جديدة؟
11. ماهو نوع أو مستوى اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة ؟
12. هل المؤسسة توظف الأفراد حسب حاجاتها من خلال مؤهلاتهم ؟
13. هل تجلب المؤسسة العدد الكافي من المترشحين ؟
14. هل تضع المؤسسة منهجية مقنعة تسمح لها باقتناء المرشحين المناسبين للمناصب الشاغرة المتوفرة ؟

### سياسة التكوين

15. هل تعتمد المؤسسة سياسة معينة لتكوين العمال ؟
16. من هم الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية للمؤسسة ؟
17. ماهو عدد الأفراد الذين تكونهم المؤسسة سنويا خلال 03 سنوات الأخيرة ؟
18. أي نوع من التكوين تلقاه هؤلاء الأفراد وفي أي مجال ؟
19. سياسة التعويضات

20. على أي أساس تعتمد سياسة التعويضات في المؤسسة ؟  
21. ماهو مستوى الزيادات الفردية والمكافآت من خلال الزيادة الشاملة للمؤسسة ؟  
22. إلى أي مدى تأخذ هذه الزيادات بعين الإعتبار مستوى تأهيل الأفراد

### سياسة الترقية :

23. إلى أي مدى الترقيات مرتبطة بالكفاءات ؟  
24. ماهي السياسة العامة للترقية التي تعتمدها المؤسسة؟  
25. هل الموظفين مدركين لإمكانية ترقيةهم خلال السنوات القادمة ؟  
26. هل شروط هذه الترقية واضحة لهم ؟

### سياسة الإتصال :

27. ما هي سياسة المؤسسة لنشر المعلومات والإتصال داخل المؤسسة؟  
28. هل تملك المؤسسة نظام لعرض المعلومات وأوامر العمل داخل المؤسسة ؟

### النقابات العمالية

29. هل هناك نقابة عمالية على مستوى المؤسسة ؟  
30. هل سبق وان دخلت الإدارة العامة للمؤسسة في صراع مع النقابة العمالية ولماذا ؟

### الإضرابات العمالية والصراعات الاجتماعية

31. هل سبق وان قام العمال تحت إشراف النقابة بإضرابات ؟  
32. ماذا كان سبب هذه الإضرابات ؟  
33. كيف تعاملت المؤسسة مع هذا الإضراب ؟  
34. كم دامت مدة هذا الإضراب ؟  
35. ماكانت نتيجة هذا الإضراب ؟  
36. هل هناك صراعات بين العمال أو بين العمال والمسؤولين المباشرين ؟  
37. ما هو حجم هذه الصراعات ؟  
38. كيف تؤثر هذه الصراعات على سيرورة العمل ؟  
39. هل سبق للمؤسسة وان قامت بتدقيق إجتماعي un audit social وماذا كانت نتائجه وتوصياته ؟

40. هل لديك فكرة عن التدقيق الإجتماعي l' audit social  
41. حسب رأيك ماهي المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ؟ :  
تحديد الإحتياجات فيما يخص اليد العاملة la prévision de besoin en personnel  
تقييم المناصب évaluation des postes  
التوظيف recrutement  
تقييم الأشخاص utilisation des tests  
متابعة ومراقبة المعطيات الفردية suivi et contrôle des données individuelles  
مسك السجلات القانونية والتنظيمية suivi des registres officiels et réglementaire  
تحديد الإحتياجات ووضع مخططات التكوين détection des besoins et l'élaboration du  
plan de formation

تسيير المسارات المهنية    gestion des carrières

الترقية    la promotion

تحضير ميزانية تكلفة العمالة    le suivi de système de paie

الإهتمام بالمحيط وظروف العمل    s'intéresser a l'environnement et aux conditions de travail

وضع سياسة الإعلام والاتصال    élaboration de la politique de communication

الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية    s'intéresser aux relation sociales

تسوية النزاعات    la résolution des conflits

الإهتمام بالأمن والوقاية    la sécurité et la prévention



دليل المقابلة الموجهة لمسؤول التموين  
واللوجستيك

مرحبا

الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة التي سنطرحها عليك في إطار هذه المقابلة بهدف القيام ببحث ميداني حول التدقيق الإجتماعي للموارد البشرية :

المعلومات الشخصية

السن

الجنس

المستوى الدراسي

الخبرة

هل تفهم اللغة الإسبانية ؟

1. ماهي أهم المبادرات التي اتخذتها خلال فترة عملك بالمؤسسة ؟
2. أي نوع من الاستراتيجيات يمكنك قيادتها في مجال عملك ؟
3. ماهي أهم الأهداف التي سطرتها في مجال إدارة الموارد البشرية ؟
4. ما مدى مطابقتها مع الأهداف العامة للمؤسسة ؟
5. إلى أي مدى عملية التنبؤ مهمة في هذا المنصب ؟
6. هل لديك فكرة عامة عن السوق الجزائرية في مجال نشاط المؤسسة ؟
7. إلى أي مدى التنسيق مع كل من مسئول الرقابة والتسيير ومدير التجارة والتسويق ومدير الحسابات والمالية مهمة في منصبك هذا ؟
8. إلى أي مدى الصرامة والجدية مهمة في منصبك ؟
9. هل سبق وأن مرت المؤسسة بمشكلة انخفاض الإنتاج خلال 05 سنوات الأخيرة ؟

وماذا كان السبب ؟

10. هل سبق وأن مرت المؤسسة بمشكلة فائض في الإنتاج خلال 05 سنوات الأخيرة ؟

وماذا كان السبب ؟

11. هل سبق وأن علمت أن المؤسسة تقوم بتدقيق إجتماعي un audit social ؟
12. هل لديك فكرة عن التدقيق الإجتماعي l' audit social ؟
13. هل إستفدت من أي تكوين في مجال عملك داخل المؤسسة ؟
14. وما نوع هذا التكوين وما مدته ؟

كيف وظفت في منصبك الحالي ؟

## إستمارة خاصة بالعمال المنفذين

بهدف القيام ببحث ميداني حول التدقيق الإجتماعي على مستوى إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة نقدم لك هذه الإستمارة فالرجاء منك مساعدتنا على إنجازها بالإجابة على الأسئلة

ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

المصلحة:

المنصب :

1- السن: أقل من 26  بين 26-35  بين 36-45

أكثر من 56

2- الجنس: ذكر  أنثى

3- المستوى الدراسي:

أمي  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

4- ماهي مدة عملك بالمؤسسة؟ :

من 00 إلى 03 سنوات  من 4 إلى 7 سنوات  من 8 إلى 11 سنة

5- هل تتقن اللغة الإسبانية؟:

نعم  لا  نوعا ما

6- هل لديك فكرة عن إدارة الموارد البشرية؟

نعم  لا

7- إذا كانت إجابتك نعم فما هي أهم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؟

.....  
.....  
.....

8- هل لديك فكرة عن عملية الترقية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

9- هل لديك فكرة عن التدقيق الاجتماعي 'social audit'؟

نعم  لا

1-12 إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها :

.....  
.....

10- هل إستفدت من أي تكوين في مجال عملك داخل المؤسسة؟:

نعم  لا

11- إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع هذا التكوين وما مدته؟ :

.....  
.....  
.....

12- هل إستفدت من نظام الترقية أثناء فترة عملك المؤسسة

نعم  لا

13- في حالة الغيابات المتكررة أو الغير مبررة ما هو الإجراء الردعي الذي تعرضت له من طرف الإدارة؟

.....

14- هل وظفت في منصبك الحالي؟

خصيصا للمنصب  منك  مكافأة   
كعقاب  بل المصلحة

15- هل لديك صراعات مع زملائك في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

16- هل لديك صراعات مع المسؤول المباشر؟

نعم  لا



## المخلص :

حاولنا من خلال هذا البحث الأكاديمي التأكيد على مدى أهمية الاقتصاد في حيوية كل دولة واستمراريتها. لذلك ركزنا من خلال الدراسة على المؤسسة الصناعية الخاصة كمثال لتوضيح مدى أهمية الاقتصاد في كل دولة وكيف تآثر المؤسسة الناجحة في اقتصاد الدولة إيجابا وبالتالي تصبح مصدر قوتها لا نقطة ضعفها . وينقسم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي الفصل الأول تحت عنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتدقيق الاجتماعي. وينقسم بدوره إلى مبحثين: المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: أما المبحث الثاني : التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية : ويتطرق إلى مراحل ظهور وتطور التدقيق الاجتماعي l'audit social ومختلف تعريفاته . أما الفصل الثاني : التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإسبانية الجزائرية للتغذية ، والذي حاولنا من خلاله الإجابة عن الفرضيات التي انطلق منها البحث عن طريق تطبيق التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الخاصة الإسبانية الجزائرية للتغذية اعتمادا على ستة 06 مراحل متسلسلة.

## **الكلمات المفتاحية :**

المؤسسة الصناعية؛ الإدارة؛ التسيير؛ الموارد البشرية؛ المراقبة؛ التشخيص؛ التقييم؛ الأداء؛ الكفاءة؛ التدقيق الاجتماعي.

نوقشت يوم 07 نوفمبر 2013

